

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATATINA

ANAELLEN MILANI

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DO CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA  
BETA E CIA LTDA.

FLORIANÓPOLIS

2007

ANAELLEN MILANI

PLANEJAMENTO FINANCEIRO DO CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA  
BETA E CIA LTDA.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Financeira.

Orientador: Dr. Gilberto de Oliveira Moritz

FLORIANÓPOLIS

2007

ANAELLEN MILANI

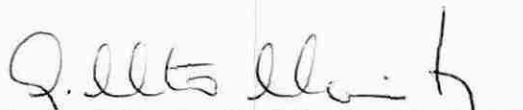
PLANEJAMENTO FINANCEIRO DO CAPITAL DE GIRO DA EMPRESA  
BETA E CIA LTDA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2007.



Prof. Rudimar Antônio da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.  
Orientador



Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima  
Membro



Prof. Rogério Nunes  
Membro

***Dedico este trabalho a todos que,  
diretamente ou indiretamente,  
fizeram com que esse estudo fosse  
possível.***



**AGRADEÇO A DEUS**

**AOS MEUS PAIS PELA APRENDIZAGEM DIÁRIA E CONTÍNUA**

**AO MEU AMOR PELA PACIÊNCIA E ESTÍMULO**

**AOS MEUS COLEGAS DE FACULDADE PELA AMIZADE**

**AOS COLEGAS DE TRABALHO PELA AJUDA QUE FOI DADA**

**“Se deres um peixe a um homem faminto, vais alimentá-lo por um dia. Se o ensinares a pescar, vais alimentá-lo toda a vida.” Lao-Tsé**

MILANI, Anaellen. **Planejamento financeiro do capital de giro da empresa Beta e Cia Ltda.** 2007. 116f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

## RESUMO

As empresas têm procurado adequar suas estratégias na busca da melhoria da gestão do capital de giro para que consigam liquidar suas obrigações, em paralelo existe a expectativa do retorno financeiro desejado pelos sócios investidores. Conhecer o processo da gestão do disponível, do contas a pagar e do estoque atrelado ao uso de ferramentas que auxiliam nas projeções financeiras, para assim se definir quais são os fatores-chave de sucesso, principalmente quanto à gerência financeira, não é tarefa fácil. Todos estes itens mencionados sustentam-se em uma revisão bibliográfica da literatura em administração financeira. Por isso, o objetivo deste estudo é analisar, descrever e avaliar os processos da área financeira da Beta e Cia Ltda e sugerir melhorias para que um planejamento financeiro seja feito de maneira integrada na gestão do capital de giro. E também será apresentada a metodologia de pesquisa, que demonstra o tipo e abordagem que a pesquisa foi utilizada para a execução do presente estudo.

**Palavras chave:** Planejamento financeiro. Capital de giro. Fluxo de caixa.

## LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 – Planejamento financeiro a curto prazo .....	24
Figura 2 - Balanço patrimonial e capital de giro .....	28
Figura 3 – Ciclo operacional, financeiro e econômico .....	31
Figura 4 – Análise ABC de estoques .....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Demonstração do resultado do exercício em 31 de Dezembro de XXXX .....	56
Quadro 2 – Faturamento dos últimos 13 meses da empresa Beta e Cia Ltda.	75
Quadro 3 – Despesas fixas no mês de Setembro de 2007 .....	82
Quadro 4 – Análise dos prazos concedidos para pagamento aos fornecedores. .....	83
Quadro 5 - Demonstração do resultado do exercício em 30 de Setembro de 2007 .....	87
Quadro 6 – Fluxo de caixa projetado para a empresa Beta e Cia do último trimestre de 2007, .....	91
Quadro 7 - Previsão da demonstração do resultado do exercício em 31 de Dezembro de 2007 .....	92
Quadro 8 - Previsão da demonstração do resultado do exercício em 31 de Dezembro de 2008 .....	93
Quadro 9 - Fluxo de caixa projetado para a empresa Beta e Cia Ltda no ano de 2008 .....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Apresentação do modelo de fluxo de caixa .....	42
Tabela 2 – Balanço patrimonial em 31 de Dezembro de XXX.....	57
Tabela 3 - Balanço patrimonial em 30 de Setembro de 2007 .....	88

## LISTA DE SIGLAS

AC – Ativo Circulante

BACEN - Banco Central

BO – Boletim de Ocorrência

CCL – *Capital Circulante Líquido*

CG – Capital de Giro

CPMF – Contribuição Provisória sob Movimentação Financeira

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

LAIR – Lucro Antes do Imposto de Renda

LE – *Lote Econômico*

PC – Passivo Circulante

PE – Passivo Exigível

PL – Patrimônio Líquido

## SUMÁRIO

LISTAS DE FIGURAS .....	8
LISTA DE QUADROS .....	9
LISTA DE TABELAS .....	10
LISTA DE SIGLAS .....	11
1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Contextualização e apresentação do problema .....	15
1.2 Objetivos do estudo .....	17
1.2.1 Objetivo geral .....	17
1.2.2 Objetivos específicos .....	17
1.3 Justificativa .....	17
1.4 Estrutura do trabalho .....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1 Administração financeira .....	21
2.2 Planejamento financeiro .....	22
2.2.1 Planejamento a curto prazo .....	23
2.2.2 Planejamento a longo prazo .....	25
2.3 Gestão do capital de giro .....	26
2.3.1 Gestão do disponível .....	34
2.3.1.1 Fluxo de caixa .....	38
2.3.2 Administração de valores a receber .....	44
2.3.2.1 Política de crédito e cobrança .....	44
2.3.2.2 Análise e controle de valores a receber .....	46
2.3.3 Gestão do contas a pagar .....	48
2.3.4 Gestão financeira de estoques .....	49
2.3.4.1 Sistema ABC .....	50
2.3.4.2 Modelo do lote econômico (EOQ) .....	52
2.3.4.3 Ponto de reencomenda e estoque de segurança .....	53
2.4 Demonstrações financeiras .....	54
2.4.1 Demonstração do resultado do exercício (DRE) .....	55



2.4.2 Balanço patrimonial.....	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1 Abordagem e tipo do estudo .....	59
3.2 Sujeitos da pesquisa .....	61
3.3 Técnica de coleta de dados.....	62
3.4 Análise dos dados .....	63
3.5 Limitações .....	64
4 ESTUDO DE CASO .....	66
4.1 A empresa .....	66
4.1.2 Os produtos .....	67
4.1.3 Os consumidores.....	67
4.1.4 Os concorrentes .....	68
4.2 Análise do capital de giro .....	69
4.2.1 Análise da gestão do disponível .....	69
4.2.2 Análise da gestão dos valores a receber.....	72
4.2.2.1 Política de crédito .....	76
4.2.2.2 Política de cobrança .....	77
4.2.3 Análise da gestão do contas a pagar .....	80
4.2.4 Análise da gestão financeira dos estoques .....	83
4.2.5 Análise das demonstrações financeiras.....	86
4.2.6 Projeção das demonstrações financeiras .....	88
5 PROPOSTAS PARA A MELHORA DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO .....	96
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.1 Conclusões.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
6.2 Recomendações .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
REFERÊNCIAS .....	105
APÊNDICES .....	108
APÊNDICE A – Entrevista feita com o gerente financeiro.....	108

APÊNDICE B – Entrevista com os responsáveis pela análise de crédito e cobrança .....	109
APÊNDICE C – Entrevista com diretor comercial.....	110
APÊNDICE D – Entrevista com gerente de compras e estoques .....	111
APÊNDICE E – Entrevista com sócio administrador .....	112
 ANEXOS .....	 113
ANEXO A – Ficha de controle de caixa .....	113
ANEXO B - Ficha cadastral – venda atacado .....	114
ANEXO C - Ficha cadastral pessoa física – venda atacado e varejo.....	115

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresentará o contexto no qual está inserida a presente pesquisa, bem como a definição do problema que o estudo se propõe responder e argumentos que justificam sua realização.

### 1.1 Contextualização e apresentação do problema

Levando em consideração o mercado altamente competitivo, é essencial, para se obter possível sucesso nos negócios, que os empreendedores saibam suas necessidades financeiras bem como administrá-las da melhor maneira para maximização da riqueza organizacional.

Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles. Assaf Neto e Silva (2002) afirmam que uma boa gestão dos recursos financeiros reduz substancialmente a necessidade de capital de giro, promovendo assim maiores lucros pela redução das despesas financeiras.

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessários. Diante do exposto, Assaf Neto e Silva (2002) acreditam que o objetivo básico da função financeira é promover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza.

Para Martins e Assaf Neto (1991) um planejamento financeiro quando é elaborado, as várias dificuldades de liquidez ou rentabilidade insuficiente da organização poderão ser contornadas mediante a uma antecipação a esses problemas. Tal como as decisões financeiras a serem acionadas no futuro são mais eficientemente formuladas quando se está de posse de uma visão prospectiva da posição financeira da empresa.

De acordo com a pesquisa do Sebrae de Agosto de 2004, que visou descobrir os fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil, 49,4% das empresas encerraram as atividades com até 2 anos de existência no mercado e 59,9% não sobreviveram além dos 4 anos.

Quando estas empresas foram questionadas sobre as causas das dificuldades e razões para o seu fechamento em primeiro lugar, com 42%, aparece a falta de capital de giro e em terceiro lugar com 21% aparece os problemas financeiros.

Assim, de acordo com a pesquisa do Sebrae as empresas ainda possuem uma grande dificuldade em gerenciar e planejar os recursos financeiros. Uma inadequada administração do capital de giro pode trazer grandes problemas financeiros, contribuindo para que a empresa entre para uma situação de insolvência.

As expectativas quanto ao retorno financeiro são diferentes, e isso reflete principalmente quanto às decisões relacionadas aos ativos circulantes. Para uma empresa, conhecer qual a função da gestão do capital de giro e quais fatores são importantes no seu processo será um diferencial para a sua sobrevivência. Na economia tradicional, muitas vezes, o sucesso da empresa depende da otimização do volume de capital de giro. Conhecer e determinar quais estratégias são importantes são funções cruciais para a empresa que deseja participar do mercado.

Por isso, a empresa que será analisada nesse trabalho está totalmente aberta para que mudanças sejam feitas no setor financeiro de modo que minimize os problemas de liquidez dela. Por se tratar de um trabalho de análise financeira o nome da empresa não será divulgado, sendo chamada de Beta e Cia Ltda.

Portanto, levando em conta a importância da gestão financeira para a organização, tem-se nesse trabalho o seguinte problema de pesquisa:

**Qual o planejamento financeiro que será implantado na empresa Beta e Cia Ltda no sentido de minimizar os problemas de liquidez da empresa?**

## **1.2 Objetivos do estudo**

Na busca de solucionar a questão levantada, delineia-se o objetivo central deste trabalho, assim como os objetivos específicos que serão abordados nesta seção.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Elaborar um planejamento financeiro de curto prazo na empresa Beta e Cia Ltda.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) *Analisar e elaborar o controle das disponibilidades da empresa através do planejamento do fluxo de caixa;*
- b) *Verificar, analisar e propor melhorias para a gestão de contas a receber e a pagar da organização;*
- c) *Analisar e propor melhorias para a gestão do estoque de mercadorias;*
- d) *Propor melhorias para que um planejamento financeiro integrado seja elaborado para atender as necessidades de superação dos problemas de liquidez da empresa.*

## **1.3 Justificativa**

Entender o planejamento financeiro em uma organização é de grande valia, levando a teoria à prática. Analisando os fatores que o afetam, tal como o planejamento a curto e longo prazo, o capital de giro, a gestão do disponível, a gestão dos valores a receber, a gestão do contas a pagar e a gestão financeira dos estoques, assim pode-se perceber uma interligação entre as

áreas da organização como um todo para ser maximizado seu desenvolvimento.

A fim de que a pesquisa não seja um fracasso, os objetivos devem ser atendidos, e Castro (1978) afirma que alguns critérios foram desenvolvidos para atender essa necessidade, a fim de se obter uma justificativa para a pesquisa: importância, originalidade e viabilidade.

- a) Importância: quando o tema está ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade, dizemos, assim, que ele é importante;
- b) Originalidade: quando o resultado de uma pesquisa tem o potencial de surpreender, ele se torna original, mesmo caso tenha sido pesquisado anteriormente;
- c) Viabilidade: a viabilidade está correlacionada diretamente com os prazos determinados, os recursos financeiros, competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado de teorização a esse respeito.

Esse trabalho torna-se importante para que se conheça o processo de planejamento financeiro de uma empresa do ramo de construção e decoração, bem como propor um planejamento financeiro integrado, pois as altas taxas de juros praticadas no mercado tornam difícil a tarefa para sua captação.

A originalidade do estudo está acentuada no que diz respeito às comparações feitas entre a teoria à prática dentro da empresa em estudo. Considera-se também o fato das informações coletadas dentro da organização serem atuais, o que gera uma análise mais precisa do ambiente vivido atualmente por ela.

O presente estudo mostra-se viável pelo tempo suficiente para sua realização, tendo como prazo estipulado aproximadamente três meses. Outro fator não menos importante é o baixo custo para a análise dessa organização e o interesse que a empresa demonstrou ter para a reformulação dos procedimentos do departamento financeiro.

O estudo a seguir, visa analisar o processo de planejamento financeiro em uma empresa do ramo de construção e decoração para propor um

planejamento financeiro integrado, colaborando assim com a superação dos problemas de liquidez da empresa.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está dividido em seis partes, com os seguintes conteúdos temáticos: esta introdução, a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, o estudo de caso, a proposta para a melhoria da gestão do capital de giro e as considerações finais.

A segunda parte, fundamentação teórica, contém o levantamento bibliográfico feito para uma futura análise dos dados da organização, que está dividido em quatro partes que abordam:

- a) Conceitos gerais da administração financeira;
- b) Características do planejamento financeiro, incluindo o planejamento financeiro de curto e longo prazo;
- c) Descrição da gestão do capital de giro, abordando a gestão do disponível, a administração de valores a receber, a gestão do contas a pagar e a gestão financeira dos estoques;
- d) Aplicações e utilidades das demonstrações financeiras.

O capítulo 3, procedimentos metodológicos, abordará os métodos utilizados para execução do presente estudo. A abordagem e o tipo de estudo, os sujeitos da pesquisa, a técnica utilizada para a coleta de dados, a análise dos dados coletados e as limitações da pesquisa é o que poderá ser visualizado neste item.

Já o capítulo 4, estudo de caso, contém uma visão geral de como a empresa Beta e Cia Ltda põem em prática os conceitos analisados no referencial bibliográfico, sendo apresentada a empresa e seu estado atual do planejamento financeiro de curto prazo, sendo feitas projeções com base na pesquisa efetuada sobre os recursos financeiros e como são aplicados.

A quinta parte do trabalho descreverá as propostas encontradas na análise dos dados coletados, descreve as melhorias que podem ser feitas para

que exista uma elaboração de um planejamento financeiro integrado, melhorando a gestão do capital de giro dentro da empresa em estudo.

O capítulo 6, considerações finais, apresenta os resultados alcançados e destaca as contribuições do trabalho sob o ponto de vista prático, informativo e inovador. Por fim, propõe um conjunto de trabalhos a serem desenvolvidos no tema planejamento financeiro de curto prazo.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico é de fundamental importância na elaboração do projeto, pois é por meio do referencial que se obtém a investigação, contextualização e consistência, este que permite ao pesquisador tornar maior o conhecimento dos estudos realizados a respeito de um tema proposto (VERGARA, 2000).

Os conceitos de diferentes autores em cada área, serão abordados através de uma pesquisa bibliográfica, a fim de que se obtenha um maior conhecimento dos temas para a realização do estudo.

### 2.1 Administração financeira

De acordo com Sanvicente (1997) a gestão financeira tem como função *assessorar a empresa como um todo, proporcionando-lhe os recursos monetários exigidos. Já as decisões de aplicações serão decorrentes dos objetivos e decisões do nível mais alto da hierarquia organizacional. À administração financeira resta conseguir os recursos necessários para financiar a estrutura de investimento ao custo mais baixo possível.*

Groppelli e Nikbakht (2006) afirmam que a administração financeira possui uma sólida compreensão sobre a forma como os princípios econômicos e financeiros influem na rentabilidade da empresa.

Por isso, o objetivo básico implícito nas decisões financeiras é a maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado por indivíduos ou instituições caracterizados como proprietários. Porém, Sanvicente (1997) faz uma ressalva quanto a *rentabilidade máxima, desde que não seja comprometida com a liquidez da empresa.*

A administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Para Gitman (2002) o administrador financeiro desempenha uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos.

Neste contexto, Sanvicente (1997) define as preocupações do administrador financeiro como:

- a) A obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades e, se desejar, *expanda sua escala de operações*;
- b) A análise de como os recursos obtidos serão utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa.

Por isso, Solomon e Pringle (1981) acreditam que as atividades cotidianas envolvem bem mais do que apenas tomada de decisões, eles afirmam que muito tempo é gasto no planejamento financeiro, que poderia ser descrito como sendo uma coordenação de uma série de decisões interdependentes que abrangem um certo período de tempo. Desta forma, os próximos tópicos abordados nesse trabalho detalharão este planejamento efetuado pelos administradores financeiros.

## **2.2 Planejamento financeiro**

A primeira das quatro funções básicas da administração está o planejamento, que é um processo que estabelece objetivos e decide como eles serão realizados. Cherry (1982) afirma que é essencial um planejamento cuidadoso em qualquer atividade administrativa. Isso não seria diferente na *área financeira*.

Corroborando com esta idéia, Gitman (2002) acredita que o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois ele é que fornecerá os roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

Um sistema de planejamento financeiro melhora a coordenação em uma organização e estimula as atitudes de se identificar as dificuldades antes mesmo delas ocorrem. Neste contexto, muitos problemas podem ser evitados e economias operacionais e financeiras podem ser conseguidas. (SOLOMON; PRINGLE, 1981).

Para o sucesso geral da empresa faz-se do planejamento financeiro uma fase decisiva no processo de aquisição e do uso eficaz de fundos. Dentro desta perspectiva, ele ajuda a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessário, informa com antecedência as necessidades de fundo e aumentam a probabilidade de distribuição aos usos que ofereçam maior

possibilidade de rendimento. Cherry (1982) acredita também que os planos financeiros fornecem as normas para o controle de desempenho financeiro.

Com planejamento e controle, a administração pode avaliar se os padrões existentes de financiamento e os fundos gastos são coerentes com as metas gerais da empresa. (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2006). Dentro deste contexto Johnson (1969) afirma que variações anormais indicam a necessidade de investigações e de reajustamento ou revisão dos planos.

Para Solomon e Pringle (1981) o planejamento financeiro é uma das partes de um processo de planejamento mais amplo de uma organização, pois segundo os autores o sistema completo de planejamento começa ao nível executivo mais alto, com o enunciado dos objetivos a serem seguidos. Disto resulta a estratégia comercial, que define os bens ou serviços que serão produzidos e os mercados que atenderá.

Gitman (2002) acredita que para se formular um plano financeiro efetivo requer bom senso. Não se pode considerar a administração financeira como uma área isolada e sim um conjunto de informações que devem ser analisadas para planejar. Deve-se conhecer amplamente o negócio e então se examina como a empresa está afetada por forças externas e internas.

Ao planejar segundo Sanvicente, 1997, a empresa procura formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção de recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazo. Portanto, ao falarmos em termos de planos, ou seja, expressões formais das atividades da empresa para um período futuro, a própria dimensão temporal já introduz distinção entre o planejamento a longo prazo e o planejamento a curto prazo.

### **2.2.1 Planejamento a curto prazo**

O planejamento a curto prazo (operacionais) são atitudes planejadas para um período curto de tempo, entre um e dois anos, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. Segundo Gitman (2002), os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros; os resultados mais importantes incluem inúmeros orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

A Figura 1 demonstra o processo de planejamento financeiro a curto prazo, desde a previsão inicial de vendas, passando pelo desenvolvimento do orçamento de caixa, indo até a elaboração da demonstração do resultado e do balanço patrimonial projetado.

Com a previsão de vendas elaborada é dada seqüência ao plano de produção que irá considerar tanto o tempo necessário pra produção, como também matéria prima, mão de obra, despesas gerais de fábrica e despesas gerais. Com essas estimativas, pode-se preparar a demonstração do resultado e o orçamento de caixa projetados. Logo, como a demonstração do resultado projetado, o orçamento de caixa, o plano financeiro a longo prazo, o plano de financiamento a longo prazo, o plano de investimento de capital e o balanço patrimonial do período corrente, o balanço projetado da empresa pode ser desenvolvido.

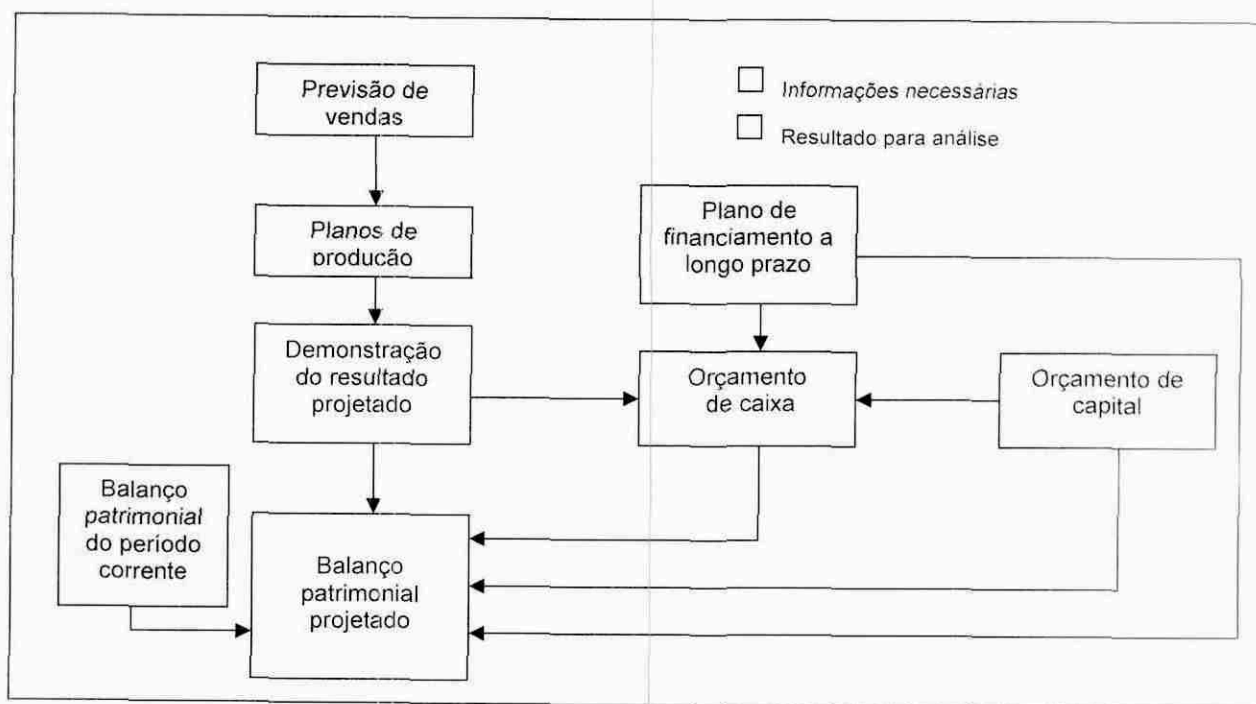


Figura 1 – Planejamento financeiro a curto prazo.  
Fonte: Gitman, 2002.

Cherry (1982) enumera alguns dos benefícios que podem advir do planejamento a curto prazo:

- a) Comunicação antecipada das necessidades de fundos: Uma análise dos níveis projetados das operações pode avisar o gerente financeiro, antecipadamente, sobre uma deficiência de fundos para manter as operações;
- b) Melhor utilização de caixa: O planejamento pode não só identificar possíveis deficiências de fundos, como também alertar o gerente sobre períodos de excesso dos mesmos;
- c) Avaliação da viabilidade financeira dos planos: Se a previsão financeira indicar que a demanda de caixa excederá o volume de fundos que a empresa pode sensatamente esperar obter, interna ou externamente, é possível que alguns projetos tenham de ser cortados ou cancelados;
- d) Facilitação de negócio com os credores: Um exame das demonstrações projetadas revelará a razão da necessidade de fundos, o montante necessário, o período durante o qual os fundos serão necessários e a origem de que se pode esperar a devolução;
- e) Controle: Se as entradas reais se desviarem muito das projeções, o gerente de crédito pode ser solicitado a justificar ou explicar a variação.

### **2.2.2 Planejamento a longo prazo**

Os planos financeiros (estratégicos) a longo prazo são ações planejadas para um futuro distante, tendem a cobrir de dois a dez anos, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros. (GITMAN, 2002).

Para Solomon e Pringle (1981) em períodos mais longos a incerteza comumente é muito maior do que a curto prazo. Alguns fatores podem cancelar-se mutuamente, mas surgem novos elementos de incerteza. Em virtude dessa incerteza técnicas diferentes são necessárias para projetar as vendas, bem como outros elementos aleatórios de um plano de longo prazo.

Geralmente as empresas que estão sujeitas a elevados graus de incerteza operacional, tendem a adotar horizontes de planejamento mais curtos. (GITMAN, 2002).

De acordo com Sanvicente (1997) o planejamento a longo prazo pressupõe:

- a) Previsões sobre o comportamento esperado do meio em que a empresa atua;
- b) A fixação de objetivos amplos;
- c) A elaboração dos documentos que formalizam o processo de planejamento.

Uma vez determinados os planos de vendas e produção a longo prazo e outros elementos do plano de operações, torna-se possível aferir as necessidades de financiamento. Ao longo prazo, as opções de financiamentos são muito mais amplas, mas as decisões são muito mais difíceis. (SOLOMON; PRINGLE, 1981).

Como os planos de longo prazo são parte de um plano estratégico integrado, ele se utiliza de uma série de premissas e objetivos para orientar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos. Para Gitman (2002) tais planos focalizam os dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimento de produto, estrutura de capital e importantes fontes de financiamentos.

Por isso, segundo Brealey e Myers (1990), quando o financiamento de longo prazo não cobre as necessidades, a empresa tem que levantar fundos de curto prazo para cobrir a diferença. E quando os recursos de longo prazo excedem, deve-se pensar em investir no curto prazo.

## **2.3 Gestão do capital de giro**

Como pode ser verificado, as operações financeiras de uma empresa envolvem tanto aspectos de curto prazo quanto de longo prazo. As decisões em relação aos ativos que devem ser adquiridos, como devem ser financiados e como a empresa deve gerir seus recursos, são aspectos a considerar para



que haja um melhor aproveitamento de seus recursos. Dessa forma, a administração eficaz dos recursos financeiros de curso prazo é fator condicionador para o alcance dos objetivos financeiros a longo prazo das organizações.

Em se tratando dos aspectos de curto prazo das empresas, remete-se à gerência do Capital de Giro – CG que compreende as decisões relacionadas aos ativos circulantes e à sua forma de financiamento. Ferreira (1979), Martins e Assaf Neto (1991) e Gitman (2002) afirmam que, em média, o capital de giro disponível em uma empresa varia de 50% a 85% dos investimentos em ativos, salientando-se que este percentual depende do setor onde a empresa atua.

No que tange a gestão financeira a curto prazo, a administração do CG constitui uma das áreas mais importantes e conhecidas da Administração Financeira, envolvendo as contas circulantes da empresa, como ativos circulantes e passivos circulantes. Gitman (2002) afirma que o objetivo da administração financeira a curto prazo é gerir cada um dos ativos circulantes (caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques) e passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar) a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa. Acredita-se que uma administração eficiente dessas contas pode garantir um nível aceitável e positivo de Capital Circulante Líquido - CCL.

Portanto, uma administração inadequada do CG resulta, normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Com isso, pode-se verificar a importância do CG como base na sustentação das operações das empresas pelo significativo nível das aplicações processadas no item curto prazo (MARTINS; ASSAF NETO, 1991).

Existem três dilemas que devem ser conciliados na administração do CG: 1 - os ativos circulantes devem ter uma liquidez compatível com a composição dos prazos de vencimento das dívidas, principalmente os de curto prazo; 2 - o dilema entre a liquidez e a rentabilidade financeira dos ativos circulantes; 3 - a administração do ativo circulante deve apresentar saldos adequados que não sejam excessivos, de um lado, ou insuficientes do outro.

Dessa forma, é importante ter em conta que a administração do CG trata dos ativos e passivos correntes como decisões interdependentes (ASSAF NETO; SILVA, 2002). Ou seja, a sincronia entre ativos e passivos circulantes pode conferir melhor rentabilidade às empresas.

O conceito de Capital de Giro (CG) ou capital circulante, segundo Martins e Assaf Neto (apud Agustini, 1996), está associado aos recursos que circulam ou giram na empresa em determinado período de tempo. Ou seja, é uma parcela de capital da empresa aplicada em seu ciclo operacional.

Martins e Assaf Neto (1991) exemplificam da seguinte maneira: um capital alocado no disponível pode ser aplicado inicialmente em estoque, assumindo posteriormente a venda realizada a forma de realizável (crédito, se a venda for à prazo) ou novamente de disponível (se a venda for efetuada à vista), conferindo o giro aos recursos financeiros.

Agustini (1996) ressalta que é consenso entre os autores que o capital de giro está diretamente associado aos itens circulantes do balanço patrimonial. Algumas definições de capital de giro podem ser observadas na Figura 2 que resume um balanço patrimonial de uma empresa apresentando seus principais itens.

<b>ATIVO CIRCULANTE (AC)</b> Disponibilidades Valores a receber Estoques	<b>PASSIVO CIRCULANTE (PC)</b> Fornecedores Salários e encargos sociais Empréstimos e financiamentos
<b>ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO (RLP)</b>	<b>PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO (ELP)</b> Empréstimos e financiamentos Debêntures
<b>ATIVO PERMANENTE (AP)</b> Investimento Imobilizado Diferido	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO (PL)</b> Capital Reservas Lucros acumulados

Figura 2 - Balanço patrimonial e capital de giro.  
Fonte: Assaf Neto e Silva (2002)



Assaf Neto e Silva (2002) destacam que os elementos de giro são identificados no ativo circulante e passivo circulante do balanço patrimonial. O ativo circulante engloba todos os bens e direitos realizáveis em até um ano. Os principais componentes do ativo circulante são: as disponibilidades (recursos na forma de dinheiro que a empresa possui); valores a receber (decorrente das vendas a prazo); e estoques (matéria-prima, produtos em processo, produtos acabados e materiais diversos para consumo).

O passivo circulante são todas as obrigações ou dívidas de uma empresa exigíveis no curso do exercício social (um ano) (AGUSTINI, 1996). Os passivos circulantes representam os financiamentos a curto prazo da empresa, pois incluem todas as dívidas que terão seu vencimento em um ano ou menos (GITMAN, 2002).

O lado direito do balanço patrimonial (passivo circulante, o exigível a longo prazo e o patrimônio líquido) corresponde às obrigações a pagar ou às origens de recursos, como alguns autores citam.

O lado esquerdo do balanço (ativo circulante, o realizável a longo prazo e o ativo permanente) corresponde aos bens e direitos da empresa expressos em valores monetários.

A administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos elementos de giro, ou seja, dos ativos e passivos circulantes, e as inter-relações existentes entre eles. Neste conceito, estão estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em créditos a clientes, critérios de gerenciamento de caixa e a estrutura dos passivos circulantes, de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa e tendo por base a manutenção de determinado nível de rentabilidade e liquidez (GITMAN, 2002).

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidades dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos a longo prazo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção, etc. (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Assim, de acordo com Assaf Neto e Silva (2002), o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas, ou mercadorias, até o recebimento pela venda do produto acabado.

Os ativos circulantes, ou capital de giro, representam a parcela do investimento que circula de uma forma a outra, durante a conclusão normal dos negócios. Essa idéia compreende a transição periódica de caixa para estoques, destes para duplicatas a receber e de volta para o caixa, que compõe o ciclo operacional da empresa (GITMAN, 2002).

De acordo com Hoji (2001, p.25), o ciclo operacional "inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda". Assaf Neto e Silva (2002) destacam que, quanto mais longo de apresentar esse período, maior será a necessidade de recursos para financiar o giro da empresa.

É durante esse período que ocorrem os ciclos econômico e financeiro, ou seja, "o ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda" (HOJI, 2001). Ainda segundo o autor, o ciclo econômico tem início na compra da matéria-prima e finaliza com a venda do produto fabricado. Entretanto, "caso ocorram desembolsos ou gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico". Da mesma forma, se ocorrem desembolsos de custos e despesas nas operações após o recebimento da venda, o ciclo econômico se encerra após o último desembolso. O ciclo econômico considera unicamente as ocorrências de natureza econômica, envolvendo a compra dos materiais até a respectiva venda (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Já o ciclo financeiro se inicia com o primeiro desembolso e termina, muitas vezes, com o recebimento da venda. Assaf Neto e Silva (2002) afirmam que o ciclo financeiro mede exclusivamente as movimentações de caixa, abrangendo o período compreendido entre o desembolso inicial de caixa (pagamento de materiais a fornecedores) e o recebimento da venda do produto.

A figura 3 pode ilustrar com mais propriedade a distinção desses três tipos de ciclos.

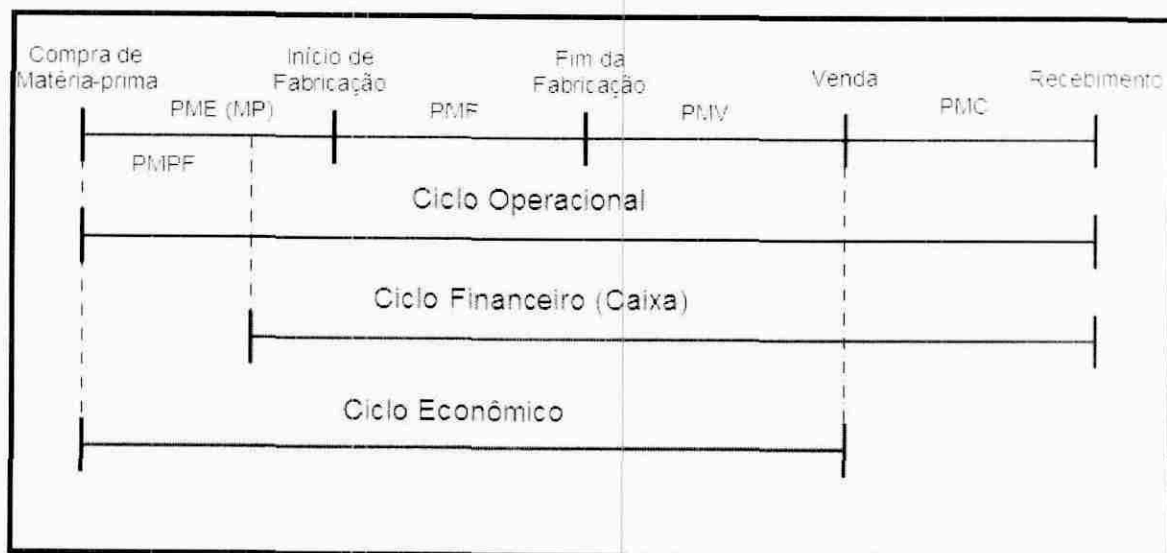


Figura 3 – Ciclo operacional, financeiro e econômico.  
Fonte: Assaf Neto e Silva (2002)

Dependendo da amplitude do ciclo operacional e financeiro, a empresa necessita de determinado volume de disponibilidades para sustentar os descasamentos entre os prazos médios de recebimento das vendas e pagamento de fornecedores, conforme Agustini (1996). Assim, se as atividades de seus vários elementos ocorressem de forma sincronizada, não haveria necessidade de se manterem recursos aplicados em capital de giro. (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Uma boa administração do capital de giro envolve imprimir alta rotação ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este incremento de atividade no capital de giro proporciona, de forma razoável à empresa, menor necessidade de imobilização do seu capital no ativo circulante e conseqüente incentivo ao aumento da rentabilidade (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Outro importante conceito na gestão financeira de curto prazo das empresas diz respeito ao capital de giro líquido. O capital de giro líquido (CGL) é obtido pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Reflete a folga financeira da empresa e, dentro de um conceito mais rigoroso, o CGL representa o volume de recursos de longo prazo que se encontra financiando os ativos correntes (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

De acordo com Groppelli e Nikbakht (2006) o capital circulante líquido é definido pelo montante de dinheiro que sobra após os Passivos Circulantes (PC) serem subtraídos dos Ativos Circulantes (AC). Ou seja:

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$$

Gitman (2002) complementa afirmando que, quando os ativos circulantes superam os passivos circulantes, a empresa tem capital circulante líquido positivo. Nessa situação mais comum, o capital circulante líquido é a parcela dos ativos circulantes da empresa financiada com recursos a longo prazo.

Em contrapartida, o mesmo autor diz que quando os ativos circulantes são menores que os passivos circulantes, a empresa tem capital circulante líquido negativo. Nessa situação menos usual, o capital circulante líquido é a parcela dos ativos permanentes da empresa que está sendo financiada com passivos circulantes.

Quanto mais previsíveis forem as entradas de caixa, menores as necessidades de CCL por parte das empresas. Como a maioria delas não consegue conciliar com precisão as entradas e as saídas de caixa, os ativos circulantes precisam exceder os passivos circulantes (GITMAN, 2002).

Geralmente, quanto maior o capital circulante líquido de uma empresa (ativos circulantes menos passivos circulantes), menor será sua lucratividade e menor o risco de ela não poder pagar suas obrigações no vencimento; por outro lado, quanto menor o capital circulante líquido, maior será a lucratividade da empresa, e maior o risco de ela não poder pagar suas obrigações no vencimento (GITMAN, 2002).

Assim para exemplificar a explicação, Groppelli e Nikbakht (2006) comparam duas empresas, do mesmo ramo e com a mesma quantia de ativos, aquela que tiver maior capital circulante líquido é a mais líquida, pois mais ativos líquidos estarão disponíveis para saldar as contas de curto prazo.

É muitas vezes adotado na prática, ainda, o conceito de capital de giro próprio, que é apurado pela diferença entre o patrimônio líquido e o ativo permanente mais o realizável a longo prazo, ou seja:

$$\text{Capital de giro próprio} = \text{Patrimônio Líquido} - (\text{Ativo Permanente} + \text{Realizável a Longo Prazo})$$

Essa medida de liquidez revela basicamente os recursos próprios da empresa que estão financiando suas atividades correntes. É um indicador limitado, notadamente por pretender identificar a natureza (origem) dos recursos de longo prazo que se encontram financiando as atividades circulantes.

O CG ainda pode ser segmentado em fixo (permanente) e variável (ou sazonal). O capital de giro permanente refere-se ao volume mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento. O capital de giro variável, por seu lado, é definido pelas necessidades adicionais e temporais de recursos verificadas em determinados períodos e motivadas, principalmente por compras antecipadas de estoques, maior morosidade no recebimento de clientes, recursos do disponível em trânsito, maiores vendas em certos meses do ano etc. (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Esses conceitos são muito importantes, principalmente quando a assunto envolver o financiamento do capital de giro. Isso porque o capital de giro está diretamente associado às fontes das quais a empresa necessita para financiar seu crescimento.

Há duas estratégias básicas para se determinar o mix adequado de financiamento a curto prazo e a longo prazo, quais sejam, a conservadora e a agressiva.

Empresas que se utilizam da estratégia agressiva financiam suas necessidades sazonais com recursos a curto prazo e suas necessidades permanentes com recursos a longo prazo. Por sua vez, empresas que se utilizam da estratégia conservadora recorrem a financiamentos a longo prazo para cobertura das suas necessidades tanto correntes como permanentes (GITMAN, 2002).

Ao contrário da estratégia agressiva, a estratégia conservadora requer que a empresa pague juros sobre recursos desnecessários. O custo mais baixo da estratégia agressiva, portanto, torna-a mais lucrativa do que a estratégia conservadora, sendo contudo mais arriscada. Uma situação

intermediária entre essas duas estratégias deve resultar numa opção mais aceitável de financiamento para quase todas as empresas (GITMAN, 2002).

A estratégia agressiva é arriscada porque a empresa precisa contar tanto quanto possível com as fontes de recursos a curto prazo, para atender às flutuações sazonais nas suas necessidades de fundos. Assaf Neto e Silva (2002) salientam que ao optar por uma maior presença de recursos correntes e, conseqüentemente, assumir maiores riscos, a empresa deve ser recompensada pela presença de dinheiro mais barato. Esta posição mais arriscada deve ainda despertar na empresa a necessidade de operar com maior nível de flexibilidade em levantar dinheiro no mercado sempre que surgirem necessidades inesperadas de capital de giro.

Em contrapartida, a estratégia conservadora é mais onerosa, por trabalhar com fontes de recursos de longo prazo (GITMAN, 2002). Assaf Neto e Silva (2002) complementam que o custo da abordagem conservadora é mais elevado em razão da predominância de créditos de longo prazo, caracteristicamente mais onerosos, e da ociosidade desses recursos em diversos momentos.

Contudo, uma empresa deve investir em capital de giro enquanto o retorno marginal dos ativos correntes se mantiver acima do custo dos recursos alocados para seu financiamento. Os autores destacam que a quantificação destas medidas de custo e do retorno nem sempre ser operacionalmente simples na prática (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

### **2.3.1 Gestão do disponível**

O disponível em uma organização refere-se aos ativos de liquidez imediata, isso quer dizer que, os recursos monetários armazenados pela empresa e saldos mantidos em contas correntes bancárias representam valores que podem ser usados a qualquer momento em pagamentos de diversas naturezas (MARTINS; ASSAF NETO, 1991).

Gitman (2002) classifica os disponíveis em caixa e títulos negociáveis que são mantidos pelas empresas com o objetivo de reduzir o risco de



insolvência técnica, pois representam disponibilidades que podem ser usadas tanto nas situações de saídas de caixa planejadas quanto inesperadas.

Numa situação ideal, diz Assaf Neto e Silva (2002), em que uma empresa tem um controle total sobre sua liquidez, seu saldo de caixa seria zero. Isso porque os disponíveis representam perda de rentabilidade do recurso financeiro, pois são aplicações que não remetem ao risco, uma vez que a empresa necessita contar com elas a qualquer momento. Por isso, Sanvicente (1997) afirma que os saldos de caixa e bancos funcionam como um amortecedor entre as saídas e as entradas previstas sob as condições operacionais normais.

Indo de encontro a este pensamento, Ross, Westerfield e Jordan (1998) afirmam que o objetivo básico na gestão de caixa, é manter o investimento nesse ativo tão baixo quanto possível, ao mesmo tempo em que as atividades da empresa prosseguem de maneira eficiente e eficaz.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002) existem três motivos para que a empresa mantenha um valor mínimo em caixa:

- a) Transação: uma empresa precisa de recursos para poder honrar os compromissos assumidos. Se existisse uma sincronia perfeita entre os recebimentos e os pagamentos a demanda de caixa seria desnecessária;
- b) Precaução: existem fluxos de pagamentos futuros que nem sempre são totalmente previsíveis. Gitman (2002) complementa afirmando que os saldos mantidos por precaução são investimentos em títulos negociáveis de alta liquidez, de modo que possam ser rapidamente convertidos em caixa;
- c) Especulação: caso ocorra uma oportunidade futura para fazer negócios, conferindo maiores vantagens do que se a empresa não contasse com tais recursos financeiros disponíveis.

Outro motivo não citado e que Cherry (1982) chama atenção é o desejo de cultivar as boas relações com os bancos, pois a existência de saldo médio dá a empresa uma influência favorável para negociar acordos de crédito com os bancos.

Porém as empresas vivem um conflito grande na hora de fazer a gestão do seu disponível, de um lado encontra-se a segurança em manter saldos para

liquidar qualquer emergência que surgir, de outro lado existe a cobrança pela lucratividade que quer manter todo o dinheiro possível em atividade para obter o maior rendimento possível (CHERRY, 1982). Porém, sabe-se que uma empresa típica sempre necessitará de um caixa mínimo para satisfazer a suas necessidades financeiras.

Dessa forma, a literatura acerca da gestão das disponibilidades fornece alguns cálculos para se manter um nível de caixa ótimo. Gitman (2002) sugere que as empresas podem utilizar-se tanto de abordagens subjetivas como de modelos quantitativos para determinar saldos de caixa apropriados. Um exemplo da abordagem subjetiva seria manter saldos transacionais equivalentes a 10% do montante previsto de vendas para o mês seguinte. Por outro lado, os modelos quantitativos de Baumol e de Miller-orr podem ser utilizados para saldos de caixa mais adequados.

O modelo de Baumol estipula os saldos de caixa transacionais considerando os custos implícitos de sua manutenção, por meio da determinação do valor ótimo de conversão de títulos negociáveis em caixa. O modelo considera caixa como um item de estoque cuja demanda futura para concretizar transações pode ser prevista com certeza (GITMAN, 2002).

Assim como o modelo de Baumol, o modelo de Miller-orr parte da existência de dois ativos: o caixa e um investimento, caracterizando-se o último por ter baixo risco e alta liquidez. De acordo com o comportamento do fluxo de caixa no tempo (pois considera-se esse aleatório), poderá existir transferência de recursos do caixa para o investimento a curto prazo (aplicação de recursos) ou do investimento para o caixa (resgate) (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Assaf Neto e Silva (2002) também apresentam o modelo de dia da semana. Esse modelo considera que algumas empresas têm pagamentos concentrados no início de cada mês; em outras, há grande movimento no final de semana. Portanto, neste modelo, calcula-se o componente sazonal de cada dia do mês e da semana e, a partir da previsão de saldo final de caixa para o final do mês, faz-se a previsão para o fluxo diário através de ajustamentos que levem em conta a sazonalidade.

Portanto, o administrador financeiro, para projetar um nível de caixa ótimo, também deve saber que algumas atividades, naturalmente, aumentam o



saldo de caixa e outras diminuem, Ross, Westerfield e Jordan (1998) enumeram da seguinte maneira:

Atividades que aumentam o saldo de caixa:

- a) Aumento do exigível a longo prazo – obtenção de um empréstimo a longo prazo;
- b) Aumento do patrimônio líquido – lançamento de novas ações;
- c) Aumento do passivo circulante – obtenção de um empréstimo de curto prazo;
- d) Reduções de ativos circulantes, exceto caixa – venda de mercadorias a vista;
- e) Reduções de ativos permanentes – venda de algum bem.

Atividades que reduzem o saldo de caixa:

- a) Reduções do exigível a longo prazo – amortização de um empréstimo a longo prazo;
- b) Reduções de patrimônio líquido – recompra de algumas ações;
- c) Reduções de passivo circulante – pagamento de um empréstimo de curto prazo;
- d) Aumento de ativos circulantes, exceto caixa – compra de matéria-prima à vista;
- e) Aumento de ativos permanentes – compra de algum bem.

Quando a gestão do disponível é discutida, não pode ser esquecido da definição do ciclo de caixa que Cherry (1982) exemplifica como o caixa sendo usado para comprar materiais, com os quais são produzidos bens, que posteriormente são vendidos a clientes, que mais tarde pagam as dívidas com os fornecedores.

Para que a organização administre este ciclo de caixa da melhor maneira Gitman (2002) detalha algumas estratégias como: Girar os estoques tão rápido quanto possível; Cobrar duplicatas a receber o mais cedo possível; Retardar o pagamento das duplicatas.

Para aumentar o giro dos estoques o autor defende a idéia que a empresa deve ter condições de aumentar o giro de matérias-primas, de reduzir o ciclo de produção ou aumentar o giro de produtos acabados. Desta maneira o resultado será a redução do financiamento a ser negociado com terceiros, ou seja, o ciclo de caixa será encurtado.

Outra maneira, segundo Gitman (2002), é a aceleração do processo de cobrança, sem que isso motive perdas futuras de vendas, devido a técnicas que pressionem os clientes de maneira exagerada. O indicado nesse caso são descontos financeiros que sejam economicamente viáveis.

E por fim o autor expõe que estender ao máximo o período de pagamento de duplicatas deve ser feito sem que isso prejudique o conceito de crédito da empresa, embora se trate de uma abordagem atraente, levanta uma importante questão ética: o fornecedor não terá consideração por um cliente que adia propositadamente o pagamento de suas contas.

Tendo em vista que investimento em caixa representa perda de rentabilidade, a empresa deve exercer um controle sobre este tópico para minimizar riscos, por isso, o fluxo de caixa é o principal instrumento de controle e será abordado no tópico seguinte.

#### **2.3.1.1 Fluxo de caixa**

A atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar o seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções monetárias. É neste contexto que se destaca o fluxo de caixa como um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa.

Zdanowicz (2002) define fluxo de caixa como sendo o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período. O autor ainda salienta que o fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

Assaf Neto e Silva (2002) corroboram com a definição acima e ainda completam a partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas. (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

O fluxo de caixa é o instrumento operacional mais importante para o planejamento do Capital de Giro. Tendo por base uma boa previsão de vendas, podem-se estimar as entradas (ingressos) e as saídas (desembolsos) relacionadas com as receitas, custos e despesas de uma organização. Também, se pode determinar o nível de imobilizações necessárias e o financiamento a ser captado para assegurar o volume previsto de produção e vendas.

“O fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.” (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

O fluxo de caixa tem recebido maior importância na análise financeira, pois os lucros reportados de uma empresa podem ser distorcidos pela maneira como os custos e outros lançamentos contábeis são tratados no demonstrativo de resultado. De certo modo, completa Groppelli e Nikbakht (2006), esse demonstrativo representa uma reestruturação e uma apresentação mais detalhada dos lançamentos encontrados em outros demonstrativos financeiros.

De acordo com Groppelli e Nikbakht (2006) o fluxo de caixa frequentemente divide as atividades de entradas e de saídas de caixa de uma empresa em três categorias abrangentes:

- a) Caixa das atividades operacionais: relaciona o lucro líquido à maneira como o caixa é gerado na operação de uma empresa, mostrando os recebimentos e pagamentos de caixa efetivos feitos pela empresa em suas operações normais e indica como o caixa foi realmente utilizado.
- b) Caixa das atividades de investimento: permite ao analista observar a direção da política da empresa sobre as instalações e equipamentos e o seu capital de giro líquido.

c) Caixa das atividades de financiamento: focaliza a habilidade da empresa de levantar caixa no mercado financeiro e indica facilidade com que ela paga suas dívidas e juros.

Esta demonstração relata os valores realmente gerados em determinado período, evitando, os problemas contábeis de regime de competência de exercícios, e oferece lançamentos mais detalhados que também aparecem no balanço patrimonial. Groppelli e Nikbakht (2006) afirmam ainda que, embora sujeito a várias deficiências, é um instrumento importante porque esclarece algumas distorções dos relatórios do resultado e do balanço, de correntes de práticas contábeis.

Assaf Neto e Silva (2002) destacam que o fluxo de caixa não dever ser enfocado como uma preocupação exclusiva da área financeira. Mais efetivamente, deve haver comprometimento de todos os setores empresariais como os resultados líquidos de caixa, destacando-se:

- a) a área de produção: ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa;
- b) as decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis em caixa;
- c) políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa;
- d) a área de vendas: junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamentos dos clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa;
- e) a área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Zdanowicz (2002) ressalta a importância do equilíbrio e aponta alguns fatores que provocam alterações no saldo de caixa. Segundo o autor, esses fatores podem ser internos, como a alteração na política de vendas, decisões na área de produção, política de compras e política de pessoas. Os fatores externos dizem respeito a atividade econômica da empresa, se a mesma está

em fase de expansão, atrasos de clientes, o mercado concorrente, atrasos na entrega dos produtos, criação de novos tributos, entre outros.

Para que o fluxo de caixa apresente eficiência durante a sua execução, deverá considerar as funções de planejamento e controle de todas as atividades operacionais da empresa para o período que está sendo projetado.

É importante o planejamento do fluxo de caixa, porque irá indicar antecipadamente as necessidades de numerário para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados (ZDANOWICZ, 2002).

Na sua elaboração deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, verificando assim as suas defasagens e determinando as medidas corretivas ou saneadoras para os períodos subseqüentes (ZDANOWICZ, 2002). Assim sendo, o autor propõe um modelo de fluxo de caixa que é apresentado abaixo.

Tabela 1 – Apresentação do modelo de fluxo de caixa

PERÍODOS	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
<b>2. DESEMBOLSOS</b>															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>															
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>															
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+ 3 + 4)</b>															
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>															
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>															
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>															
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>															
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>															
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>															

Fonte: Zdanowicz (2002).

O autor explica que os ingressos são todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como as vendas à vista que serão lançadas diretamente no fluxo, ou as vendas a prazo que necessitam de mapas auxiliares de recebimentos normais e os recebimentos normais e, posteriormente, transportados para o fluxo de caixa.



Os desembolsos compõem-se das compras à vista e as compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte para o fluxo de caixa. Acresce-se, como desembolsos, os salários com os encargos sociais de mão-de-obra direta e indireta, além de todas as despesas indiretas de fabricação. A compra de itens do ativo permanente também representa uma saída de caixa ou bancos. Nestes termos, constituem-se desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa (ZDANOWICZ, 2002).

Na diferença do período, compara-se, período a período, os ingressos e os desembolsos, e apura-se o saldo. O saldo inicial de caixa corresponde ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior. A disponibilidade acumulada é o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa (ZDANOWICZ, 2002).

O nível desejado de caixa é a projeção do disponível para o período seguinte, ou seja, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros (ZDANOWICZ, 2002).

O autor ainda comenta que, a partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa.

Completando, Zdanowicz (2002) salienta que as amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações financeiras constituem-se nos recebimentos do principal. Por fim, o saldo final de caixa é o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte, que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

Porém, após o planejamento e a elaboração do fluxo de caixa, uma importante função do administrador financeiro é fazer o seu acompanhamento, a fim de controle. Ou seja, é muito importante comparar o que foi planejado com o que está sendo realizado, com isso, o financista tem a sua disposição um arsenal de informações que o fluxo de caixa pode proporcionar.

### 2.3.2 Administração de valores a receber

Os valores a receber são os montantes devidos a empresa, provenientes da venda de mercadorias ou serviços. Os recursos passarão por um estágio intermediário, que foi definido pela concessão do crédito ao cliente, antes de sua conversão em caixa. (CHERRY, 1982).

Por isso, Martins e Assaf Neto (1991) afirmam que para muitas empresas os investimentos em valores a receber representam uma parte significativa de seus ativos circulantes, exercendo assim uma forte influência em sua rentabilidade.

Ainda segundo Martins e Assaf Neto (1991), o nível desses investimentos depende do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito e cobrança para a empresa.

De um ponto de vista contábil, quando existe uma concessão de crédito, cria-se uma conta a receber, essas contas a receber incluem créditos a outras empresas, crédito a clientes, ou crédito ao consumidor, e representam uma aplicação substancial de recursos financeiros pelas empresas. (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 1998).

Por isso, Sanvicente (1997) acredita que o problema geral é o mesmo, vender à prazo, pois o cliente comprará da empresa porque pagar a prazo é financeiramente importante, contra um custo, dos recursos disponibilizados para esta operação, adicionado a um risco, de que o cliente não pague.

#### 2.3.2.1 Política de crédito e cobrança

Para Gitman (2002) uma política de crédito envolve um processo de seleção e análise para determinar se o crédito deve ser concedido a um cliente e o limite quantitativo a ser concedido, já política de cobrança compreende os procedimentos adotados pela empresa para recuperar as duplicatas a receber quando elas vencem.

De acordo com Tavares (1988) uma política de crédito e cobrança pode ser dirigida pela organização para estimular as vendas, pois sempre que ela



adota uma política de caráter mais liberal, estará tentando incentivar seus clientes no sentido de obter maiores volumes de vendas.

A política de crédito e cobrança pode também sofrer pressões de fatores externos a organização, tal como concorrentes, bem como aqueles de caráter comportamental, ou seja, dos próprios clientes da empresa. (TAVARES, 1988).

Para isso Sanvicente (1997) acredita que a administração financeira deverá atuar juntamente com a área de marketing da empresa, pois a política de crédito é considerada como um elemento do "marketing mix". Conceder crédito é oferecer ao cliente a possibilidade dele pagar pelo produto ou serviço numa distribuição do preço através do tempo.

Mas as empresas não podem se esquecer da relação entre custo direto e preço unitário da venda, pois o prazo concedido determina não só a rotação do investimento em contas a receber, como também o valor aproximando desse investimento, por isso quanto maior o prazo concedido, maior tenderá ser o investimento em contas a receber. (SANVICENTE, 1997).

Os analistas de crédito avaliam o risco que um cliente em potencial pode trazer a empresa utilizando-se dos 5 C's para se orientar, Gitman (2002) define-os como:

- d) *Caráter*: O histórico do cliente quanto ao cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais.
- e) *Capacidade*: O potencial do cliente para quitar o crédito solicitado.
- f) *Capital*: A solidez financeira do solicitante, conforme indicada pelo patrimônio líquido da empresa.
- g) *Colateral*: O montante de ativos colocados a disposição pelo cliente para garantir crédito.
- h) *Condições*: As condições econômicas e empresariais vigentes, bem como circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação.

Gitman (2002) afirma que os analistas de crédito dão maior importância aos dois primeiros C's, caráter e capacidade, uma vez que eles representam os requisitos fundamentais para a concessão de crédito. Já os outros C's são importantes para a tomada de decisão final, a qual dependerá da experiência e julgamento do analista.

A eficiência da política de cobrança de uma empresa pode ser avaliada parcialmente, observando-se o nível dos inadimplentes ou incobráveis. Gitman (2002) acredita que esse nível não depende somente da política de cobrança, mas também da política em que se baseou a concessão do crédito.

Com isso, a finalidade da política de crédito é que as vendas já efetuadas efetivamente transformem-se em recebimentos. Ainda segundo Sanvicente (1997), os esforços de cobrança não afetam apenas o volume extraído de um dado cliente mas as vendas futuras a esse cliente, bem como as cobranças de outros clientes.

Corroborando com esta idéia Gitman (2002) diz que se a empresa pressionar seus clientes à pagar suas contas, eles podem se irritar e mudar de fornecedor. Nesse sentido, a empresa deve ter cuidado de não ser demasiadamente agressiva nas suas ações de cobrança.

De acordo com Gitman (2002) os procedimentos de cobrança que costumam ser empregados se uma conta não for paga na data do vencimento, podem ser:

- a) Cartas;
- b) Telefonemas;
- c) Visitas pessoais;
- d) Uso de agências de cobrança;
- e) Protesto judicial.

### **2.3.2.2 Análise e controle de valores a receber**

O processo de controle constitui-se na comparação entre os valores esperados e aqueles efetivamente realizados. Assaf Neto e Silva (2002) acreditam que um acompanhamento sistemático dos valores permite que se observem as variações mais relevantes no comportamento da carteira de valores a receber, identificando-se suas origens e repercussões sobre os resultados da empresa.

O controle das entradas de caixa deve estar focado a minimizar as possibilidades de furtos ou desfalques nos processos de recebimento, isso pode ser conseguido com a atribuição de responsabilidades a cada funcionário

envolvido no processo, e, Sanvicente (1997) ainda cita, a acelerar os recebimentos, como sugestão é que o tempo de inatividade dos recursos seja o menor possível.

Tavares (1988) faz uma descrição sistêmica do processo de análise e reconciliação de contas a receber que constará basicamente de:

- a) Levantamento dos valores constantes de registros auxiliares na área de crédito e cobrança;
- b) Levantamento dos valores constantes dos registros de natureza contábil;
- c) Análise dos valores constantes dos registros do setor de processamento de dados;
- d) Levantamento físico dos títulos por carteira ou portador.

Após a fase inicial de levantamento, Tavares (1988) aponta que o processo deverá prever:

- a) O confronto dos valores e das informações obtidas na fase inicial;
- b) A análise e reconciliação das divergências encontradas;
- c) A realização dos ajustes ou acertos necessários.

Inúmeros casos identificados de falhas poderão ocorrer em contas a receber, dependendo o grau de controle da empresa, dentre as principais falhas encontradas em trabalhos de análise e controle de contas a receber Tavares (1988) destaca:

- a) Nota fiscal ou duplicata não lançada ou lançada na conta de outro cliente;
- b) Recebimento de cliente não lançado ou lançado na conta de outro cliente;
- c) Lançamento efetuado com valores divergentes para maior ou menor;
- d) Lançamento de valores em duplicidade;
- e) Não-contabilização de valores decorrente de devolução realizada pelo cliente;
- f) Baixa indevida de título já lançado a devedores duvidosos.

### 2.3.3 Gestão do contas a pagar

Existem quatro categorias básicas para os desembolsos organizacionais segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998), sendo elas:

- a) Pagamento de fornecedores: correspondem a pagamento por bens e serviços adquiridos de fornecedores, como matéria-prima. Em geral, estes pagamentos são feitos algum tempo após a compra.
- b) Salários, impostos e outras despesas: inclui todos os outros custos regulares de operação que exigem desembolso.
- c) Gastos de capital: pagamento pela aquisição de ativos permanentes.
- d) Despesas financeiras: inclui pagamento de juros de endividamento a longo prazo e dividendos aos acionistas.

Sanvicente (1997) acredita que o objetivo de uma gestão correta do contas a pagar está na preservação do maior nível possível de liquidez, desde que não haja prejuízos por manutenção de saldos excessivos. Por isso o autor acredita que os seguintes aspectos devem ser levados em consideração:

- a) A liberação de recursos disponíveis e exigidos para aplicação aprovadas não pode ser atrasada desnecessariamente, podendo nesse caso trazer retardamentos a atividades úteis a empresa;
- b) O processo de pagamento deve incluir precauções contra desvios ou furtos, tal como cheques nominais, se possível, duas pessoas assinando os cheques;
- c) Quando existe a possibilidade de pagar alguma compra ou algum serviço recebido com desconto, deve ser utilizado integralmente o prazo correspondente, permanecendo os fundos a disposição da empresa pelo período mais longo possível.

De acordo com Groppelli e Nikbskht (2006) o benefício do contas a pagar está na economia das despesas de juros que precisariam ser pagas se não existisse o crédito dado pelo fornecedor. Mas, normalmente o que ocorre, o fornecedor oferece descontos generosos caso pague à vista ou perto da entrega de seus produtos. Por isso, se o desconto à vista for utilizado, a vantagem é o desconto por si só e as desvantagens serão os custos de

empréstimo para pagar à vista e a perda de um empréstimo sem juros. Neste caso os autores sugerem que a oferta do desconto à vista deve ser aceita se o benefício exceder o custo.

#### **2.3.4 Gestão financeira de estoques**

A conta "estoques" normalmente contém um investimento bastante significativo no ativo circulante da organização. De acordo com Zortéa (1999) estoques, é a conta com menor liquidez no circulante, exigindo que sejam tomados alguns cuidados para que não aumentem muito os custos fixos envolvidos, que não deixe faltar disponibilidades para a empresa pagar suas dívidas, cuidados para que não ocorra falta de produtos para a venda, entre outros.

Via de regra, a administração dos estoques por uma empresa não fica sob a custódia da administração financeira, normalmente a sua administração fica subordinada aos setores de compras e marketing, que, o objetivo natural é manter estoques mais elevados, do que admitiria a administração financeira. (SANVICENTE, 1997).

Os estoques são ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e venda das organizações e representam um investimento significativo de capital para sua existência, por isso torna-se tão importante este enfoque. (GITMAN, 2002).

O volume de estoques mantidos em uma organização depende dos seguintes fatores de acordo com Sanvicente (1997):

- a) Da rapidez com que os itens necessários podem ser obtidos, ou seja, quanto mais rápido e fácil for este acesso, menor será o número de peças em estoque;
- b) Os hábitos de compra dos clientes, pois quanto maior a previsibilidade das vendas poderá permitir a redução relativa dos investimentos em estoques;
- c) Da durabilidade dos itens estocados, tendo sempre em vista o nível de deterioração e perecibilidade, ou até mesmo os modismos que o estoque esteja sujeito.

Sanvicente (1997) define como objetivo básico da gestão financeira de estoques a minimização das necessidades de investimentos nesse tipo de ativo, pois ele reduz a rotação geral dos recursos comprometendo a rentabilidade geral da empresa, também produz custos decorrentes de sua manutenção.

Os custos relacionados aos estoques podem ser enquadrados em duas categorias, segundo Sanvicente (1997):

- a) Os diretamente proporcionais ao volume mantido em estoques e que chamamos de custos de manutenção ou armazenagem;
- b) Os inversamente proporcionais a esse volume, representando os prejuízos da empresa em decorrência da falta de estoque para um fim ou outro (produção ou venda).

Os custos diretamente proporcionais são chamados de custos de carregamento pelos autores Ross, Westerfield e Jordan (1998), que detalham como: custos de armazenagem e controle; seguros e impostos; perdas devidas a obsolescência, deterioração ou furto; o custo de oportunidade do capital aplicado nos estoques.

A soma desses custos, segundo os mesmos autores, pode ser substancial, variando aproximadamente de 20 a 40% do valor do estoque a cada ano.

Por isso, o ideal é um equilíbrio financeiro na gestão dos estoques, sendo o objetivo fundamental da gestão de estoques a minimização da soma desses custos, tanto os diretamente proporcionais quanto os inversamente proporcionais. Com este objetivo, três técnicas são discutidas nessa seção.

#### **2.3.4.1 Sistema ABC**

O enfoque ABC é uma técnica simples da gestão de estoques, na qual a idéia básica é dividir o estoque em três (ou mais) grupos. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998) o raciocínio seguinte é o de que um pequeno número de itens estocados pode representar uma grande proporção do estoque em termos de valor.

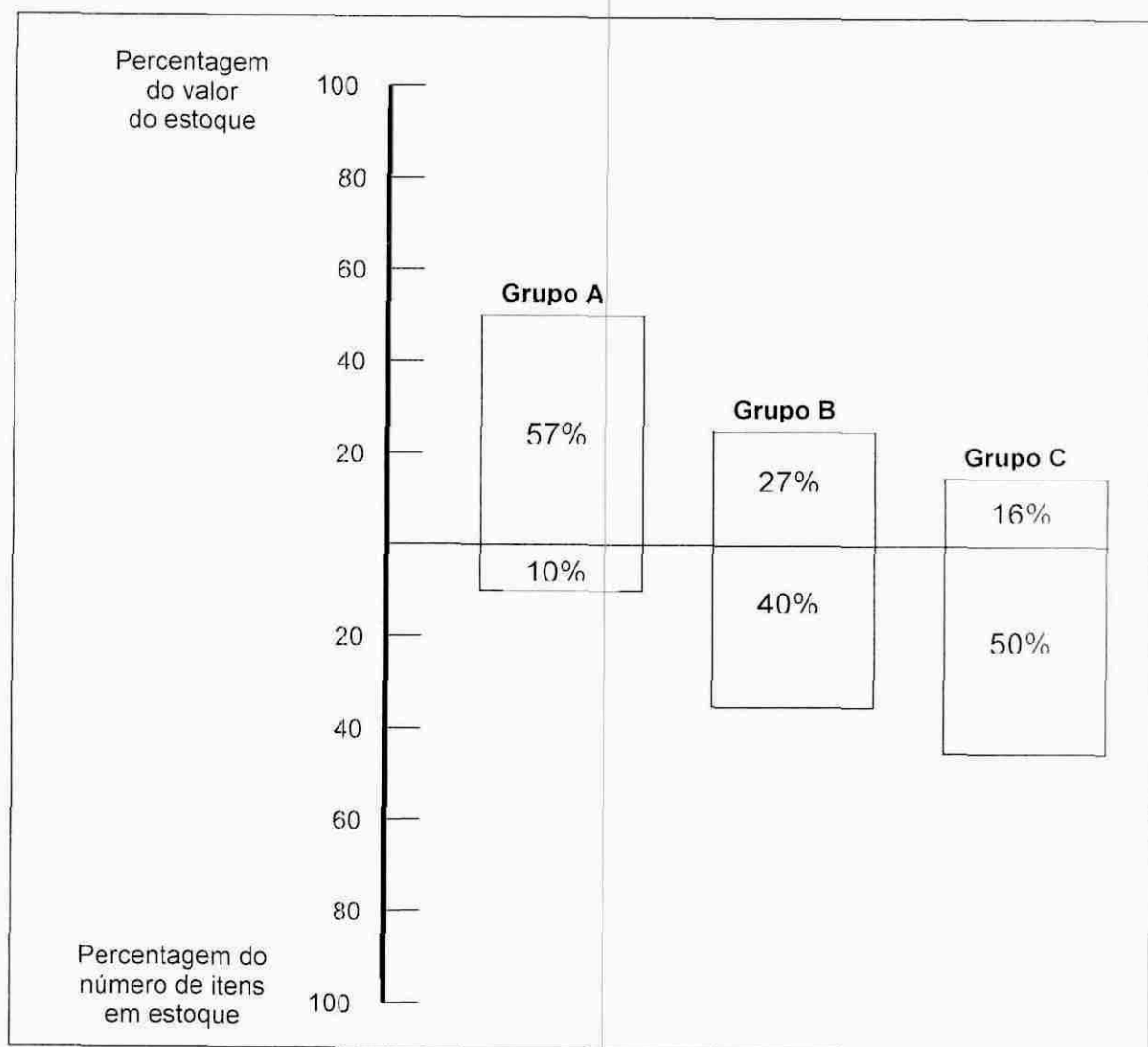


Figura 4 – Análise ABC de estoques  
Fonte: Westerfield e Jordan (1998)

A Figura 4 demonstra uma comparação feita por Westerfield e Jordan (1998) dos itens estocados em termos de porcentagem do valor do estoque representada por cada grupo versus a porcentagem do número de itens em estoques. Como pode ser visto, o grupo A representa somente 10% do número de itens em estoques, mas compões mais da metade do valor total de estoque.

Segundo Gitman (2002) a divisão dos estoques em itens A, B e C permite que a empresa determine o nível e os tipos de procedimentos necessários ao controle do estoque. Assim, o controle dos itens do grupo A deve ser mais intensivo, devido ao elevado investimento envolvido.

Como consequência, o gerente deve dar uma atenção mediana aos produtos B e fazendo um acompanhamento não tão cuidadoso dos produtos C.



Assim, os autores Assaf Neto e Silva (2002) dizem que a curva ABC hierarquiza os estoques da empresa, selecionando-os de acordo com o grau de importância para o faturamento.

O uso de registros permanentes é recomendável para o controle intenso dos produtos do grupo A, pois permitem a monitoração diária dos níveis de estoques. Já o grupo B são frequentemente controlados por meio de verificações periódicas de seus níveis, normalmente semanais. E ainda, Gitman (2002) diz que o controle do grupo C pode ser rudimentar, tal como *linha de aviso para reposição, feita dentro do recipiente onde eles estejam armazenados*.

#### **2.3.4.2 Modelo do lote econômico (EOQ)**

Sanvicente (1997) define o lote econômico como a quantidade que minimiza o custo total e é o número ideal de unidades a comprar, através de uma encomenda, ou solicitar, numa ordem de produção.

Para Gitman (2002) este é um dos instrumentos sofisticados mais comumente citados para se determinar a quantidade ótima de compra de um item de estoques, onde leva-se em conta os vários custos operacionais e financeiros envolvidos, com o objetivo de determinar a quantidade do pedido que ajudará a minimizar os custos totais de estocagem.

Para diluir os custos fixos de compra, reduzir preços unitários e minimizar os custos de manuseio e transporte, Zortéa (1999) cita que as empresas compram quantidades maiores do que as necessárias. Essa política não pode atingir extremos porque grandes quantidades desnecessárias implicam num aumento dos custos capital, manutenção e manutenção de estoques.



Assim, a fórmula para se calcular o modelo do lote econômico é fornecida da seguinte maneira:

$$LE = 2\sqrt{\frac{2 \times T \times F}{CC}}$$

Onde: LE = lote econômico

T = consumo anual em unidades

F = custo em pedir

CC = Custo anual em manter cada unidade em estoque

Para exemplificar a fórmula o seguinte exemplo de Gitman (2002) é utilizado, o número total de pares de botas encomendadas por ano (T) é igual a 600. O custo de reabastecimento (F) é de R\$20 por pedido, e o custo anual em manter cada unidade em estoque (CC) é de R\$3. Podemos calcular o lote econômico da seguinte maneira:

$$\text{Lote econômico} = \sqrt{\frac{(2 \times 600) \times 20}{3}}$$

$$= \sqrt{8.000}$$

$$LE = 89,44 \text{ unidades}$$

Então, o número ideal a ser comprado é de 89,44 unidades por pedido para que a empresa minimize seus custos totais.

#### 2.3.4.3 Ponto de reencomenda e estoque de segurança

Após calcular o lote econômico de compra, a organização precisa saber quando emitirá os pedidos. Este ponto de reencomenda deve levar em consideração o tempo necessário para emitir e receber pedidos. (GITMAN, 2002). Para compensar a espera pela entrega, Ross, Westerfield e Jordan (1998) citam que a empresa fará o pedido antes que os estoques atinjam nível crítico.

Segundo Gitman (2002) o ponto de reencomenda pode ser determinado pela seguinte equação:

$$\text{PONTO DE REENCOMENDA} = \text{TEMPO DE REPOSIÇÃO} \times \text{DEMANDA DIÁRIA}$$

Em razão das dificuldades em fazer as previsões do tempo de reposição, Gitman (2002) afirma que as empresas mantêm estoques de segurança, que são estoques extras que podem ser utilizados quando o tempo para reposição e/ou a taxa de demanda diária superam as expectativas.

Ross, Westerfield e Jordan (1998) acreditam que um dos motivos que levará a empresa a manter o estoque de segurança é que o prazo de entrega dos fornecedores pode ser incerto. Assim sendo, pode-se combinar estoque de segurança e ponto de reencomenda, no qual a empresa faz seus pedidos com antecedência e também mantém um estoque de segurança para se proteger contra prazos de entrega não cumpridos.

Solomon e Pringle (1981) salientam a importância em notar que estoques de precaução não eliminam a possibilidade de falta de mercadoria em estoque. Esse estoque se destina a permitir uma probabilidade conhecida de falta, de maneira que o custo esperado de uma falta seja equilibrado pelo custo de manutenção do estoque.

## 2.4 Demonstrações financeiras

De acordo com Groppelli e Nikbakht (2006) existem várias maneiras para se avaliar o desempenho de uma organização. Um deles consiste na análise de seus demonstrativos financeiros, podendo ser feito de três maneiras:

- a) Estudar o conteúdo da demonstração do resultado do exercício;
- b) Analisar o conteúdo do balanço patrimonial;
- c) Examinar os demonstrativos das origens e aplicações de recursos.

Para analisar o desempenho, Solomon e Pringle (1981) citam que é preciso ter padrões de comparação. Assim, se tiver dados referentes à

empresa para vários anos ou trimestres, pode-se tirar conclusões quanto a melhoria ou piora do desempenho da organização.

Por isso, o objetivo de análise das demonstrações financeiras pode ser vários, tudo dependerá do ponto de vista adotado pelo analista, cita Sanvicente (1997), mas poderá referir-se ao passado, presente ou futuro e termos de situação e desempenho de empresa estudada. Por mais que os dados contábeis sejam eventos já ocorridos, isto não significa que não seja possível aplicar técnicas para projetar as demonstrações financeiras para o futuro.

O administrador pode também, segundo Groppelli e Nikbakht (2006), *localizar pontos fracos nas operações financeiras e adotar medidas corretivas*. Conseguem controlar o rumo das operações da empresa, ajudando a maximizar a sua riqueza. E por último, é por meio da análise desses demonstrativos que o administrador estabelece uma maneira mais eficaz de alocar os fundos e os recursos.

Porém Ross, Westerfield e Jordan (1998) reconhecem que os dados contábeis freqüentemente são apenas uma imagem pálida da realidade econômica, mas muitas vezes representam a melhor informação disponível.

#### **2.4.1 Demonstração do resultado do exercício (DRE)**

A demonstração do resultado do exercício, demonstrada no Quadro 1, relaciona fluxos de recebimentos gerados por uma organização e os fluxos das despesas incorridas para produzir e financiar as suas operações. (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2006). Assim, com este relacionamento dos fluxos, Sanvicente (1997) alega que pode conhecer o resultado (lucro ou prejuízo) desse período.

Gitman (2002) completa que normalmente a DRE cobre o período de um ano encerrado em uma data específica, em geral 31 de dezembro do ano calendário. Por isso, comenta o autor, é comum o preparo de demonstrações mensais para uso da administração e demonstrações trimestrais a serem colocadas à disposição dos acionistas das empresas de capital aberto.

Receita Bruta de venda
(-) Custo dos produtos vendidos
LUCRO BRUTO
(-) Despesas de vendas
(-) Despesas administrativas
(-) Despesas financeiras líquidas
(-) Outras despesas operacionais
(+) Outras receitas operacionais
LUCRO OPERACIONAL (LAJIR)
(+) Receitas não operacionais
(-) Despesas não operacionais
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA (LAIR)
(-) Provisão para imposto de renda
LUCRO LÍQUIDO (NI)

Quadro 1 – Demonstração do resultado do exercício em 31 de Dezembro de XXXX  
 Fonte: Groppelli e Nikbakht, 2006. (adaptado pela autora)

#### 2.4.2 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial de acordo com Sanvicente (1997) é uma representação simétrica dos elementos constituintes do patrimônio da empresa. Assim, o patrimônio subdivide-se em bens e direitos de um lado (ativos, alocados à esquerda), e obrigações para com credores e proprietários de outro (passivos exigíveis e não exigíveis, alocados à direita), como pode ser percebido na Tabela 2.

Em resumo, a soma dos dois lados devem ser iguais, desta maneira o que está representado no Balanço Patrimonial pode ser simplificado na seguinte equação:

$$A = PE + PL$$

Sendo:

A = Ativo total (soma de bens e direitos)

PE = Passivo exigível (obrigações e dívidas para com credores, ou terceiros)

PL = Patrimônio líquido (capital pertencente aos proprietários da empresa ou capital próprio)

Tabela 2 – Balanço patrimonial em 31 de Dezembro de XXX

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	R\$xx	Fornecedores	R\$xx
Aplicações temporárias	R\$xx	Instituições financeiras	R\$xx
Contas a receber	R\$xx	Impostos a recolher	R\$xx
Estoques	R\$xx	Outras exigibilidades a curto prazo	R\$xx
Outros ativos circulantes	R\$xx	PASSIVO CIRCULANTE	R\$xx
ATIVO CIRCULANTE	R\$xx	Instituições financeiras	R\$xx
Realizável a longo prazo	R\$xx	Debêntures	R\$xx
Investimentos	R\$xx	Outras exigibilidades a longo prazo	R\$xx
Imobilizado (líquido)	R\$xx	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	R\$xx
Outros ativos	R\$xx	Capital realizado	R\$xx
		Reservas	R\$xx
		Lucros acumulados	R\$xx
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$xx
TOTAL DO ATIVO	<u>R\$yy</u>	TOTAL DO PASSIVO	<u>R\$yy</u>

Fonte: Sanvicente (1997).

Os ativos circulantes e passivos circulantes são ativos e passivos, segundo Gitman (2002), de curto prazo. O autor explica que eles podem ser convertidos em dinheiro em um ano ou menos. Todos os demais ativos e passivos, juntamente com o patrimônio dos acionistas, o qual supõe-se que tenha prazo indefinido, são considerados de longo prazo, ou permanentes, já que se espera que permaneçam nos livros da empresa por mais de um ano.

Sanvicente (1997) chama atenção para um aspecto importante no balanço patrimonial, que todos os itens constantes no balanço são saldos das várias contas de ativo e passivo numa data específica.

No próximo capítulo será visto os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a elaboração deste trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Concluído o levantamento bibliográfico que serve de base teórica para o alcance dos objetivos propostos, serão apresentados nesta seção os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

O método pode ser definido segundo Ferrari (1982) como a forma de proceder ao longo do caminho. Na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso, para alcançar um objetivo. Castro (1978) completa que o método protege a ciência do erro da precipitação.

Apresenta-se a seguir a abordagem e o tipo de estudo, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coletas de dados e sua análise.

#### 3.1 Abordagem e tipo do estudo

A presente pesquisa apresenta natureza qualitativa, com profundidade exploratória e descritiva, pois teve objetivo de analisar a sistemática do capital de giro, buscando informações para a familiaridade do tema e após foi registrado os fatos coletados. Sendo também uma pesquisa científica do tipo avaliação formativa, além de utilizar os meios de investigação de um estudo de caso.

Dentro desse contexto, Triviños (2006) define como pesquisa qualitativa aquela que compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. Que pode ser caracterizada por traços comuns.

"Para o pesquisador científico, a assunção de determinados referenciais simbólicos e axiomáticos representa a oportunidade de valer-se do arsenal metodológico subjacente a eles. Em contrapartida, no entanto, a adoção de referenciais representa também uma circunscrição de escopo ao reconhecimento que se faz do evento. É assim que a adoção de símbolos numéricos e premissas aritméticas para a representação de algum evento habilita o pesquisador a analisar o evento com a versatilidade dos números e operações" (PEREIRA, 2001)

Uma característica de uma pesquisa qualitativa, segundo Bordan (apud TRIVIÑOS, 2006), é que toda pesquisa qualitativa é descritiva, ou seja, a interpretação dos dados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno no contexto. Outra característica apresentada pelo autor é de que elas podem ser representadas pelo pesquisador que estará preocupado com o processo e não simplesmente com o resultado e o produto.

Mattar (2005) afirma que torna-se interessante que os primeiros estágios da investigação sejam compostos pela pesquisa exploratória visando o ganho de familiaridade com o tema, o conhecimento e compreensão do fenômeno por parte do pesquisador.

Já a pesquisa descritiva pode ser definida por Cervo et al (2007) como a observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos sem nenhum tipo de manipulação. Além disso, ela procura descobrir com o máximo de precisão a frequência com que um fenômeno acontece, sua relação e conexão com outros.

A pesquisa científica aqui abordada, segundo Kerlinger (apud MATTAR, 2005), consiste numa investigação estabelecida de forma sistemática, com controle, empírica e crítica de proposições hipotéticas sobre as relações entre fenômenos naturais.

Já Patton (apud ROESCH et al, 1999) estabelece um modelo de pesquisa científica dividido em alternativas de pesquisa, classificadas de acordo com seu propósito. A Pesquisa básica tem como objetivo entender como o mundo opera, procurando entender e explicar os fenômenos. A pesquisa aplicada os pesquisadores trabalham com problemas humanos e tentam entender como lidar com problemas, utilizando um referencial teórico de determinada disciplina, e apresentando soluções alternativas. A pesquisa-ação procura resolver problemas específicos, dentro de um grupo, organização ou programa. No entanto a pesquisa de avaliação tem como objetivo testar a efetividade das intervenções humanas. Enquanto a pesquisa aplicada se dedica a entender os problemas sociais e identificar soluções, a pesquisa de avaliação estuda os processos e resultados esperados a partir das soluções testadas.



O autor separa a pesquisa de avaliação em avaliação de resultados e formativa. A primeira se propõe a julgar a efetividade de um programa, política ou plano, ou seja, deseja saber se a idéia em si é ou não efetiva, se pode ou não ser generalizada e em quais condições. Já na avaliação formativa, não há intenção de generalizar os resultados além do contexto no qual se está trabalhando. A idéia é melhorar a efetividade do programa naquela situação baseando-se, para isso, em estudos de processo, avaliação de implementação e estudos de caso;

Além disso, esta pesquisa pode ser considerada um estudo de caso pois, segundo Bruyne et al (1991) ela aspira à cientificidade, integrado em um processo de pesquisa onde o papel da teoria não é deformado. Geralmente, o estudo de caso coloca problemas, sugere conjecturas, refuta-as, ilustra uma teoria, mas não pode gerar esta última.

Yin (2005) completa ainda a definição de estudo de caso como sendo a estratégia para quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real.

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Segundo Vergara (2000) o pesquisador deve definir também quais serão os sujeitos de pesquisa, pois estes sujeitos são as pessoas que fornecerão os dados necessários ao andamento e realização do estudo.

A pesquisa será desenvolvida na empresa Beta e Cia Ltda, abrangendo a cidade de Florianópolis com 4 lojas e 1 atacado, a cidade de Balneário Camboriú com 2 lojas, e a cidade de Joinville com 2 lojas.

Dentro desse universo, a pesquisa apresenta 10 sujeitos de pesquisa sendo eles: sócio administrador da organização, gerente financeiro, diretor comercial, gerente de compras e estoques, contador, responsáveis pelo crédito e cobrança e encarregado pelo financeiro.

Para apresentar os sujeitos foi utilizado o nome do cargo que eles ocupam na empresa em estudo, porém o que influenciou foi a questão de estes todos estarem envolvidos no processo financeiro que influenciam

diretamente na coleta dos dados para a elaboração da pesquisa e não o cargo que ocupam.

### 3.3 Técnica de coleta de dados

A fonte de dados secundários são aquelas que já possuíam dados coletados, tabulados e analisados. (MATTAR,2005) Dentro desse contexto, foram feitos levantamento de dados secundários por meio de literaturas existentes do tema em estudo, com livros de autores conceituados e busca de informações pertinentes ao estudo em sites da internet, tal como algumas informações sobre a empresa Beta e Cia Ltda foram coletadas em seu site.

Yin (2005) justifica a utilização de literaturas já existentes, pois, segundo o autor, cada estudo de caso deve ser semelhante àqueles previamente estudados por outras pessoas ou devem divergir de forma clara e operacionalmente definida. Dessa maneira, a literatura existente também pode se tornar uma referência guia para se definir o caso em análise.

A fonte de dados primária é definida por Mattar (2005) como as que são portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados.

Neste estudo o levantamento de dados primários foi executado com entrevistas do tipo semi-estruturadas e não estruturadas (VER APÊNDICES) com funcionários da empresa que detinham informações relevantes para a execução da análise. Também se buscou documentos dentro da organização como: relatórios administrativos, financeiros, contábeis e formulários. Além disso, os dados também foram coletados com observação participante, uma vez que a autora trabalha na empresa em estudo.

Segundo Richardson (1999) a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. A entrevista além de ser um encontro entre duas pessoas, ela tem o objetivo de que uma das pessoas obtenha informações a respeito de determinado assunto (LAKATOS E MARCONI, 1992).

De acordo com Appolinário (2006) existem basicamente três grandes tipos de pesquisa:

- a) Estruturada: o pesquisador segue um roteiro de perguntas previamente estipuladas, não estando livre para adaptá-las ou mesmo coletar informações não solicitadas;
- b) Semi-estruturada: há um roteiro previamente estabelecido, mas também há um espaço para a elucidação de elementos que surgem de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado;
- c) Não-estruturada: não existe um roteiro preestabelecido, sendo que o entrevistador tem a liberdade de explorar o tema em um contexto de conversação informal.

A outra técnica utilizada foi a análise de documentos, que devido ao seu valor global, desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados. Buscas sistemáticas por documentos relevantes são importantes em qualquer planejamento para coleta de dados. Deve-se pedir permissão para examinar os arquivos da organização estudada, incluindo a revisão de documentos que tenham sido postos no depósito. (YIN, 2005).

Já observação participante é definida por Yin (2005) como a modalidade especial de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, ele pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

### **3.4 Análise dos dados**

Segundo Roesch et al (1999) na pesquisa de caráter qualitativo o pesquisador ao encerrar sua coleta de dados se depara com uma quantidade enorme de notas de pesquisa ou depoimentos, que se materializam em forma de textos, os quais terão de organizar para depois interpretar.

Pereira (2001) salienta ainda que numa análise de dados qualitativos após ter observado seu objeto em toda sua complexidade por meio de diferentes medidas, interessa ao investigador ter uma medida geral que lhe permita alguma conclusão para seu estudo.

Por isso, após a coleta de dados foi realizada uma análise e comparação dos mesmos com o referencial teórico levantando sobre o planejamento financeiro do capital de giro.

A comparação destes dados fez com que a pesquisadora conseguisse visualizar deficiência e acertos que a empresa em estudo está fazendo em sua gestão do capital de giro, para assim, atingir o objetivo de executar um planejamento financeiro integrado para minimizar a falta de recursos da organização.

Tal como o nome da organização foi omitido para a execução deste trabalho, os valores também foram modificados para que o sigilo sobre a empresa fosse mantido. Para que não haja uma discrepância no resultado final do trabalho, todos os valores foram divididos por um mesmo fator x.

### 3.5 Limitações

É necessário, segundo Vergara (2000), antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda sim justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação. Pois segundo o mesmo autor, todo método tem possibilidades e limitações.

A observação participante como uma das técnicas utilizadas na coleta de dados, pode trazer alguns problemas segundo Yin (2005), podendo produzir alguns possíveis vieses, pois o pesquisador possui menos habilidades para trabalhar como observador externo.

Outra ressalva quanto ao método utilizado é a utilização de documentação, Yin (2005) alerta que os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não se devendo utilizá-los como registros literais e ficar atento a sua validade.

Para a execução deste, algumas informações foram de difícil alcance, pelo financeiro não deter todas as informações, tal como os dados de despesas, dos anos que passaram não estavam organizados, por isso os cálculos de despesas tiveram que ser projetados sob o mês que se tinha referência, que é o mês de Setembro de 2007. Outra informação que teve que

ser calculada sob uma média, foi o custo das mercadorias vendidas, pois a empresa trabalha com uma quantidade muito grande de produtos, sendo que a margem de contribuição do atacado e do varejo é diferente, por isso, o cálculo foi aproximado da realidade com base em médias e valores das saídas de estoque, com o custo dos produtos vendidos.

Além disso, este estudo obedece ao desenho da situação financeira da empresa Beta e Cia Ltda, sendo que a presente análise não pode ser generalizada a outras organizações sem sofrer um processo de adaptação.

E as projeções efetuadas de fluxo de caixa, DRE e Balanço patrimonial foram elaboradas sob uma expectativa de vendas futuras em um cenário otimista, que valorizaram a situação da empresa dentro dos meses prospectados.

## 4 ESTUDO DE CASO

Após a explanação de alguns autores sobre o tema em estudo e da coleta dos dados, torna-se importante a análise e interpretação sobre o que foi pesquisado. Este é o objetivo deste capítulo.

Visando o estudo mais detalhado da organização em análise, a pesquisadora, que também é membro da empresa, contou com documentos e informações contidas no site da empresa que embasam o tópico referente à empresa.

### 4.1 A empresa

A empresa Beta e Cia Ltda iniciou suas atividades em 1991 no mercado catarinense, quando seu fundador, com sua experiência e conhecimento, foi antecipando a aceitação e progresso do produto piso laminado de madeira, que na época era um produto novo, sem divulgação e aceitação no mercado nacional, sendo sucesso na Europa e EUA.

Hoje a empresa está em primeiro lugar na comercialização e distribuição dos pisos laminados de madeira. A empresa Beta e Cia Ltda comercializa e distribui, em geral, materiais de acabamentos de construção civil e de decorações. Está presente nas cidades de Florianópolis, onde fica a matriz com 4 grandes depósitos, 4 lojas de atendimento ao público varejista e 1 atacado, em Balneário Camboriú possui 2 lojas, e em Joinville tem mais 2 lojas também de atendimento varejista.

É uma empresa familiar, onde o presidente da organização é o detentor da maioria das informações, pois foi o mesmo que começou o negócio. Possui atualmente 49 funcionários e na área foco da pesquisa que é o financeiro tem 8 funcionários mais 1 consultor que faz auditoria financeira e contábil da firma.

Na parte dos clientes atacadistas um colaborador cuida da parte de crédito e cobrança. Já na comercialização e prestação de serviços de mão de obra existe outro responsável pelo crédito e cobrança desses clientes. Na área financeira ainda temos um responsável pela cobrança de credores duvidosos e cheques devolvidos, duas pessoas que executam o contas a pagar, dois

colaboradores que organizam as informações de caixa e um office boy que faz o serviço de banco.

#### 4.1.2 Os produtos

Beta e Cia Ltda além de comercializar e distribuir os pisos laminados de madeira, comercializa também banheiras, carpetes, divisórias, esquadrias e forros em PVC, forrações, grama sintética, metais, persianas, pisos vinílicos, pisos pastilhados de borracha, gesso acartonado entre outros.

Além de produtos nacionais, a organização em estudo também importa produtos de outros países, tal como Suíça e China, por enquanto o produto que está sendo importado é apenas piso laminado de madeira, porém a estratégia a curto prazo é trazer outros tipos de produtos.

Como a empresa atua no mercado varejista ela tem funcionários treinados nas fábricas que prestam o serviço de mão de obra para clientes que não possuam uma mão de obra especializada. Por isso a sintonia e parceria com seus fornecedores, possibilitaram a esta empresa uma certificação de distribuidor autorizado das maiores indústrias nacionais de pisos de madeira.

Por isso, o produto mais vendido no atacado e no varejo é o piso laminado de madeira, logo após vem às divisórias, que são distribuídas no atacado e comercializadas no varejo, normalmente em obras públicas através de licitações ou em obras de empresas privadas, tal como o gesso acartonado.

Os outros produtos são vendidos tanto para clientes atacadistas como no varejo, abrangendo obras particulares de pessoas físicas ou jurídicas até obras públicas que necessitam ou não de um processo licitatório.

#### 4.1.3 Os consumidores

No atacado, atua nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, contando com cerca de 250 lojas parceiras, sendo elas empresas jurídicas, de micro e pequeno porte que comprem seus produtos com exclusividade.



No varejo, atende todo o litoral do estado de Santa Catarina por meio de oito lojas próprias, pessoas físicas representam 40% das vendas nesse ramo e 60% são pessoas jurídicas tanto de direito privado quanto público.

O perfil sócio econômico dos clientes depende do produto comprado, porém na grande maioria, mais de 70% dos clientes são de classe média-alta, com renda mensal variando de R\$1.500,00 a R\$4.000,00. As classes baixas e altas representam em média 15% do faturamento das vendas do varejo.

#### 4.1.4 Os concorrentes

Beta e Cia Ltda hoje é a maior distribuidora nacional de pisos laminados de madeira, seus concorrentes em Florianópolis, onde fica a matriz com os depósitos, são apenas pequenas empresas que revendem pisos diretamente ao consumidor final, ou seja, a concorrência da Beta e Cia Ltda em Florianópolis atinge no que tange o mercado varejista. Porém estes pequenos revendedores são clientes da empresa no ramo de atacado.

Assim, as vendas ao mesmo tempo clientes das vendas no atacado e concorrentes nas vendas do varejo. Parece estranho, mas a empresa Beta e Cia por esse motivo tem um papel a mais nesse mercado, pois ela atua como "regulamentadora", ou seja, não pratica preços muito baixos de vendas, por mais que ela tenha margem, pois seus concorrentes tem que sobreviver para continuarem sendo seus clientes no futuro.

Atualmente seu maior concorrente encontra-se em São Paulo, muito mais próximo as fábricas, possuindo um local estratégico para alocar seus depósitos, pois de uma maneira ou de outra o pólo de maior concentração de vendas está na região sudeste do país.



## 4.2 Análise do capital de giro

A partir de agora serão analisados todos os processos de gestão ligados diretamente à gestão de capital de giro da empresa Beta e Cia Ltda para assim serem visualizados seus pontos fortes e fracos

### 4.2.1 Análise da gestão do disponível

O disponível, como foi visto na teoria, é de grande valia para a saúde financeira de uma organização, tanto para fazer transações, como por precaução ou especulação.

Com isso, a empresa Beta e Cia Ltda preocupa-se com estes fatores, porém não está conseguindo uma maneira de organizar seu financeiro de modo que otimize as entradas e saídas de caixa. Atualmente o departamento financeiro encontra-se com problemas relativos a liquidez, ou seja, a falta de disponível em caixa para saldar suas obrigações.

A empresa possui um relacionamento com sete grandes bancos sendo eles: Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú, Real, Safra e Santander. Os bancos que a empresa possui um maior nível de operações é o Banco do Brasil e o Safra, pois estes bancos apresentam as melhores taxas e facilidades no sistema burocrático de operações.

Cada banco traz para a empresa uma vantagem para sua existência, desde cheque especial, cobrança, capital de giro rápido, descontos de cheques e duplicatas, além de que os limites dessa forma se tornam bem maiores, e o poder de negociação quanto as taxas de juros e operações podem ser comparadas a outros bancos.

Porém o gerente financeiro também apontou algumas desvantagens em operar com tantos bancos, como a dificuldade em fazer a conciliação bancária, pois cada banco faz lançamentos com nomes distintos e de maneiras diferentes, além de que para cada banco existe uma taxa de manutenção de conta, fazendo com que os valores gastos com despesas bancárias aumente.

Como na empresa em estudo não existe um planejamento financeiro, ou seja, o departamento financeiro faz todos os dias um levantamento do que tem

em caixa, e o que tem para pagar, após este levantamento será descoberto se a empresa possui ou não dinheiro suficiente para quitar suas dívidas. Quando não possui, o gerente financeiro decide onde a empresa fará algum tipo de operação.

Os bancos neste caso, são utilizados como uma medida para sanar a falta de recurso disponível. As operações mais utilizadas pela empresa são:

- a) Limite do cheque especial – com cada banco a firma tem um limite de crédito. As taxas de juros nesta modalidade são mais altas do que nas demais;
- b) Empréstimos de curto prazo – é uma forma de obter um capital de giro rápido, onde o banco possui um limite pré-aprovado para a empresa e que é de fácil liberação, é só ligar para o gerente e ele libera sem nenhuma burocracia. A amortização neste caso pode ser feita a qualquer momento, e o juros é proporcional ao período utilizado.
- c) Desconto de cheque – os cheques pré-datados com prazo de até 120 dias, quando necessário, são negociados junto aos bancos que cobram juros para atualizá-los com o valor do dia do desconto. Ou seja, a empresa vende à prazo e recebe à vista, pagando pelo juros de correção;
- d) Vendor – o Banco do Brasil financia o cliente para que ele pague à vista seu fornecedor. Assim, a empresa vende à prazo e recebe à vista com desconto do juros proporcional ao período de cada duplicata;
- e) Comprar – alguns bancos operam com este tipo de financiamento, que como garantia dos pagamentos que são efetuados no banco a empresa dá cheques pré-datados que conforme vão compensando, amortizam a conta empréstimo. Esta modalidade tem a vantagem de pagar apenas uma vez o CPMF - Contribuição Provisória sob Movimentação Financeira, quando paga-se os fornecedores, e não paga o CPMF quando os cheques vão amortizando o empréstimo.

Semanalmente a empresa utiliza-se de algum desses recursos para sanar a falta de dinheiro em caixa. Ela tem a política de sempre honrar com os

compromissos firmados entre ela e os fornecedores, pagar a folha de pagamento e os impostos em dia. Isso ajuda a manter a credibilidade da empresa perante o mercado, facilitando a empresa efetuar compras à prazo e conseguir empréstimos e limites junto aos bancos.

Beta e Cia Ltda justifica a falta de recursos em primeiro lugar pela inadimplência dos clientes e pelo atraso no recebimento dos pagamentos, onde a empresa programa-se para receber algum valor de grande importância e seu cliente deixa de pagar no dia que está programado. Quando são feitas obras em empresas públicas, que dependem de licitação, o "empenho" designado para a obra muitas vezes fica retido e a empresa recebe dias depois do combinado.

Por prestar serviço de mão de obra a empresa sofre as conseqüências financeiras quando seus profissionais não estão trabalhando adequadamente, pois caso uma obra não seja totalmente concluída, ficando algum acabamento para trás ou o produto não for adequadamente instalado o cliente imediatamente suspende o pagamento ou deixa de pagar até que o problema seja sanado, o que faz um acúmulo de obras pendentes pois a mão de obra é escassa e a agenda de instalação está sempre cheia.

Outra justificativa é a compra de pisos importados, que normalmente é efetuada a cada dois meses, e quando são faturados no país de origem, o produto imediatamente deve ser pago, com o fechamento do câmbio no dia. Os impostos e o transporte são pagos no desembaraço aduaneiro. Ou seja, a empresa terá em estoque um produto totalmente pago, diferente dos pisos nacionais, que o produto encontra-se no depósito porém ainda não está pago, existindo um prazo dado pelo fornecedor. Podendo ser feitas vendas antes mesmo do produto estar liquidado junto ao fornecedor.

Existe no depósito da empresa Beta e Cia um alto valor de produtos que já saíram de linha de fabricação e de produtos que não giram, isso em função de compras efetuadas sem planejamento, fazendo com que a firma fique com valores no ativo circulante com baixa liquidez.

A causa da falta de recursos também pode ser explicada pela recessão de mercado, que influência diretamente no ramo da construção mais especificamente na decoração, por ser um produto de alto valor de venda.

Para um controle de entradas e saídas de caixa a empresa utiliza-se de um instrumento interno de controle de caixa, (ver Anexo A) que as filiais informam diariamente a matriz do controle de recebimento e desembolsos do dia. Este controle registra apenas o fluxo do dia. Serve como uma previsão de remessa de dinheiro e cheques que as filiais estarão enviando à matriz em decorrência das vendas do dia.

Neste controle de caixa as filiais devem informar a loja que está enviando o relatório, se existe entrada ou saída de caixa, o histórico que demonstra analiticamente o que foi recebido, (se à vista ou à prazo) ou no que foi desembolsado o valor de caixa, o valor total da movimentação, com a respectiva data e assinatura do funcionário que preencheu o relatório.

Este instrumento é numerado e enviado via fax diariamente a matriz, quando vem malote das lojas deve vir esta cópia original. Atualmente, este instrumento está sendo utilizado para informações apenas de caixa, não sendo feito um controle rígido sob o informado e o enviado à matriz.

#### 4.2.2 Análise da gestão dos valores a receber

Na Beta e Cia Ltda o sistema de vendas no varejo funciona da seguinte maneira: o cliente liga para a empresa solicitando orçamento no local onde é a obra (casa, escritório...) um vendedor se dirige a casa do cliente faz o orçamento e se aprovado vira diretamente um pedido, com as condições de pagamento previamente definidas entre o cliente e o vendedor, obedecendo as formas de pagamento aceitas pela empresa.

O correto é o vendedor já trazer as formas de pagamento, caso seja cheque à vista ou dinheiro, em vendas à prazo os cheques pré datados. A empresa em estudo tem a política de recebimento de uma entrada no ato do pedido e o restante em até 7 vezes. O pedido deve ser preenchido corretamente e por completo pelo vendedor para após ser enviado ao setor de crédito.

Quando são duplicatas a serem emitidas, o vendedor passa essas informações ao setor de crédito e cobrança para que seja aprovada a venda e emitido os boletos tal como foi acertado entre o vendedor e o cliente.

Porém, quando o vendedor não traz a forma de pagamento acertada, no caso de cheques, a empresa fica na espera que o vendedor volte ao cliente para cobrá-lo novamente, ou recebe apenas após a colocação.

Para aumentar as possibilidades de vendas no varejo, a empresa aceita como forma de pagamento:

1. Cartão de crédito com a bandeira Visa - apenas como CDC (Crédito de Material de Construção). Modalidade exercida apenas com o banco do Brasil, é uma forma de financiamento do banco com o cliente, e o fornecedor recebe à vista com 2,5 % de taxas ao banco.);
2. Construcard – modalidade de pagamento que a Caixa Econômica Federal financia os clientes em até 12 vezes e paga ao fornecedor à vista com um desconto de 3 %;
3. Dinheiro e cheque à vista – quando o cliente paga à vista a empresa concede um desconto de até 5%;
4. Cheque e boleto à prazo – para compra à prazo a empresa financia o cliente em até 8 vezes sem acréscimo no valor de venda, podendo ser pago com cheque ou boleto bancário.

O sistema de vendas no atacado se difere do varejo em alguns aspectos: a grande maioria das vendas são feitas via telefone, pois a maioria dos clientes não estão localizados na cidade de Florianópolis. A revenda liga, consulta preços e manda a autorização de faturamento via fax.

Cada cliente, em função de comprar com frequência, possui um limite de crédito pré aprovado pelo setor de crédito, assim, as vendas são faturadas conforme a utilização do limite de crédito que o cliente possui no dia da emissão do pedido.

Nas vendas do atacado as formas aceitas para pagamento podem ser:

1. Dinheiro e cheque à vista – quando a revenda para à vista concede-se um desconto de até 5% do valor total da venda;
2. Cheque e boleto à prazo – para compras à prazo, Beta e Cia Ltda financia a revenda em até 3 vezes sem acréscimo, podendo ser pago com cheque da revenda ou de clientes da revenda (dito cheque de terceiros), os boletos bancários também podem ser

emitidos contra a revenda ou diretamente para o cliente da revenda. Quando os boletos bancários forem abaixo de R\$100,00 a empresa cobra uma taxa adicional de R\$4,80 por boleto bancário emitido, para cobrir as taxas do banco.

Quando a revenda do atacado paga suas contas com cheques ou boletos de terceiros, caso seu cliente não pague, ela assumirá a dívida perante a empresa Beta e Cia, sendo o valor do cheque corrigido com juros de 4,8% ao mês, minimizando o risco de inadimplência na organização. A empresa está resguardada juridicamente para, se necessário for, cobrar judicialmente.

Constata-se que a forma de pagamento mais utilizada é em cheque, tanto para vendas no atacado quanto no varejo. Por isso a empresa possui um grande valor de cheques devolvidos por diversos motivos.

A empresa possui um diretor comercial que é responsável pela estipulação de metas e cotas de vendas gerais por lojas e individuais, onde são corrigidas trimestralmente, tendo como índice médio de correção 5%. Esse índice repassa a inflação do período, mais correções das fábricas e uma pequena segurança quanto aos valores oficiais do governo. E claro, não obstante, a visão que a empresa percebe o quanto pode aumentar na fatia do mercado em que atua.

As metas também sofrem influencia das ações que as fábricas de pisos fazem para que estimule as vendas, tal como descontos concedidos para a compra de pisos da fábrica em determinado período. Este valor é repassado ao consumidor, motivando-o a comprar durante aquela política promocional. As cotas e metas são aumentadas nesses casos automaticamente.

O faturamento dos últimos 13 meses da empresa, como pode ser observado no Quadro 2, demonstra que a organização vem crescendo do último ano para cá. Com uma análise histórica, percebe-se um crescimento anual médio de 10%.



MÊS / ANO	FATURAMENTO
Setembro de 2006	R\$1.267.871,34
Outubro de 2006	R\$1.401.879,35
Novembro de 2006	R\$1.498.356,87
Dezembro de 2006	R\$1.418.763,20
Janeiro de 2007	R\$1.256.718,20
Fevereiro de 2007	R\$1.178.872,90
Março de 2007	R\$1.289.526,00
Abril de 2007	R\$1.301.604,38
Maio de 2007	R\$1.379.289,92
Junho de 2007	R\$1.358.781,87
Julho de 2007	R\$1.302.797,12
Agosto de 2007	R\$1.370.660,32
Setembro de 2007	R\$1.400.682,98

Quadro 2 – Faturamento dos últimos 13 meses da empresa Beta e Cia Ltda.  
Fonte – Beta e Cia Ltda.

A Beta e Cia Ltda, durante os meses de Outubro, Novembro e Dezembro sofre por um período de sazonalidade, onde as vendas costumam aumentar em média 15% de acordo com os históricos analisados dos últimos 3 anos. A explicação desse fenômeno, é que como a empresa está situada em uma região litorânea, este período os clientes querem suas residências fixas ou sazonais prontas e bonitas para as festas e para a temporada.

Outra peculiaridade ressaltada, é que as filiais na cidade de Balneário Camboriú, diferentemente de Florianópolis, de Dezembro a Janeiro de qualquer ano as suas vendas caem em comparação aos outros meses do ano, isso se justifica com a política intensa que a prefeitura dessa cidade faz para que haja uma estagnada nas obras em andamento, para que os turistas não sejam incomodados com barulhos e sujeiras decorrentes dessas obras.

Feita uma média de faturamento da vendas do atacado e do varejo, percebeu-se que uma metade do faturamento pode ser atribuída as vendas do varejo e a outra metade as vendas do atacado. Outro dado não menos importante, é que as vendas à vista representam 20% do valor faturado do período.

#### 4.2.2.1 Política de crédito

Depois da venda ter sido efetuada pelos vendedores a empresa possui um setor de crédito em cada departamento, um no ramo do varejo e outro distinto no atacado, onde o cadastro dos clientes é analisado e se aprovado o faturamento do pedido é feito.

Dentro desse cenário, se o cliente optar em pagar à vista, sendo em dinheiro não existirá análise alguma de crédito, porém caso o cliente pague à vista com cheque, ou parcelado, em boleto, cheque ou cobrança em carteira deverá passar pelos seguintes procedimentos no setor do atacado:

1. É solicitada à revenda a ficha cadastral da empresa (ver anexo B), e ficha de pessoa física dos sócios (ver anexo C);
2. Deve ser enviada uma cópia do contrato social, com as últimas alterações contratuais e cópia de RG e CPF dos sócios;
3. A empresa Beta e Cia Ltda pede três referências comerciais, com telefone e pessoa que possa pedir informação;
4. Após recebido todas as informações, o responsável pelo setor faz consultas do cliente no sistema Serasa e Equifax, confirma os dados e referências vendo se elas são boas;
5. Se aprovado o cadastro, o limite de crédito do cliente será de no máximo 30% do seu capital social, podendo ser alterado para maior ou menor dependendo do seu comportamento junto ao setor de cobrança;

Como pode ser visto o esquema de análise de crédito do atacado segue uma linha de procedimentos para que o cliente tenha seu pedido liberado com os boletos bancários ou cheques parcelados.

Já o varejo da empresa Beta e Cia Ltda possui outro esquema, uma vez que os clientes normalmente são esporádicos, diferente do atacado que o cliente possui uma relação continua com a organização, podendo ser visualizado seu comportamento com mais detalhes.

Nas vendas do varejo o cliente pode ser pessoa física ou jurídica, no caso de análise de crédito para pessoa física do varejo as compras que forem efetuadas até R\$5.000,00 com cheques deve ser verificado se o cliente já



possui histórico de compra junto a empresa, se já comprou outras vezes é visto o valor e seu comportamento (pontualidade) junto ao setor de cobrança. Agora, se o cliente está efetuando a primeira compra na organização o setor analisa a data de abertura da conta junto ao banco, devendo ter no mínimo 6 meses, preenchimento da Ficha Cadastral (ver anexo C) e é feito uma consulta do CPF no sistema Serasa e Equifax.

A análise de crédito de pessoa física no varejo para pagamento com boleto bancário em até R\$ 5.000,00 se faz necessário o preenchimento da Ficha Cadastral (anexo C) com no mínimo 03 fontes comerciais atualizadas, assim é verificadas as informações do cliente quanto ao limite de crédito e pontualidade no pagamento de suas faturas. A comprovação de renda nesta modalidade de pagamento também se faz necessária, pois diante das informações comerciais é confrontado o grau de comprometimento de renda de cada cliente com prestações no comércio.

Tanto as compras com cheques como com boletos, acima de R\$ 5.000,00, além dos critérios acima citados devem passar pela liberação da direção, *porém como isto nem sempre é possível*, o setor de crédito do varejo muitas vezes libera a venda com base apenas nas análises.

Quando o cliente do varejo for pessoa jurídica o que mudará de pessoa física são os documentos solicitados para abertura de crédito, que será a cópia do contrato social da empresa, cartão de CNPJ e fontes comerciais atualizadas. Porém como o risco para a venda à empresas é maior do que a pessoas alguns cuidados a Beta e Cia faz na análise dos dados, tal como: se o imóvel utilizado para as atividades é próprio ou alugado; se possui filiais; se possui seguro; a quanto tempo está no mercado. Enfim, quanto maior o número de informações que é buscado, mais resguardado fica o processo de cobrança.

#### 4.2.2.2 Política de cobrança

Após a concessão de crédito ao cliente, ele possui uma conta na empresa Beta e Cia Ltda, que tem valores e datas para serem pagos. O processo de cobrança é dividido por carteira, tal como a análise de crédito,

carteira do atacado, varejo, licitações e de cheques devolvidos. A justificativa é que a cobrança é diferente em cada um dos casos.

Na cobrança em carteira dos clientes do atacado são seguidos os prazos determinados no ato da venda, tentando não esquecer de cobrar a revenda dentro do vencimento. Porém se passar 30 dias do prazo de vencimento o setor emite cobrança bancária para que o cliente pague junto ao banco. A empresa tem a política na cobrança em carteira de não deixar muito tempo sem ligar, assim o cliente não acha que a cobrança foi esquecida.

Já no varejo, quando a cobrança está em carteira ela depende do vendedor ir buscar o pagamento e da obra estar concluída. Por isso, o setor de cobrança está em sintonia com o setor de obras, que o avisa quando a obra foi completamente executada para que a cobrança seja feita. O setor de cobrança comunica ao vendedor para que ele busque com o cliente o pagamento de sua dívida.

No atacado e no varejo as vendas com boleto bancário é telefonado para o cliente antes do prazo de vencimento para evitar que o título seja atrasado, e que o cliente pague em dia suas contas. Aos títulos são dadas instruções de taxa de juros, no caso a praticada é de 7% após o vencimento, e se o cliente não pagar o boleto, ele será encaminhado a cartório no prazo de 3 dias úteis.

Quando o título é mandado a cartório, este envia um aviso de cobrança ao endereço do cliente para que ele pague no máximo em 5 dias, com os valores corrigidos, tanto com juros quanto com as despesas cartorárias. Após este prazo se o cliente não pagar, o cartório vai protestar o título, devolver ao banco e esse envia o instrumento de protesto a empresa Beta e Cia.

O setor de cobrança quando recebe o instrumento de protesto, contata o cliente, informando-o do protesto e tentando conciliar uma próxima data de pagamento, cobrando o valor do principal, mais as correções e despesas de cartório. No caso do não pagamento no prazo de 30 dias, o departamento jurídico é acionado para cobrança em juízo.

Se um cliente paga suas contas com cheques e por algum motivo ele retorna a empresa possui um livro de controle de cheques devolvidos que possui a data boa do cheque, nome do emitente, a alínea (o motivo da devolução), número do cheque e o seu devido valor.

Existem 34 motivos, segundo as normas do BACEN (Banco Central), pelos quais os cheques são devolvidos, os motivos que mais aparecem na empresa são: 11 – insuficiência de fundos (1ª apresentação); 12 – insuficiência de fundos (2ª apresentação); 21 – contra-ordem ou oposição ao pagamento.

A cobrança de cheques devolvidos sempre será feita ao cliente (tanto no varejo quanto no atacado) que comprou da empresa Beta e Cia, mesmo no caso de cheque de terceiros. É informado ao cliente por meio de telefonemas que o cheque retornou, tentando assim, uma cobrança “amigável”. Caso não haja pagamento, o proprietário do cheque será protestado, e seu crédito será suspenso até que o pagamento seja efetuado. Se o cheque for protestado ele segue os mesmos procedimentos de cobrança do boleto bancário. Após o pagamento será reavaliado seu crédito.

Em casos de devoluções por motivos de divergência de assinatura, folha de cheque cancelada por ou furto ou roubo o emitente terá que comprovar a Beta e Cia por meio de um BO – Boletim de Ocorrência. Nestes casos quando o dono do cheque que comprou diretamente da empresa não existe a possibilidade de cobrança, pois o cliente está amparado pelos fatos ocorridos. Porém quando estes casos envolvem pagamentos de clientes que pagaram com cheques de terceiros, é cobrado de quem firmou a compra.

Já para as cobranças de processos de licitações, a empresa Beta e Cia passa antes por um processo de cotação que pode ser: Pregão Eletrônico, Pregão Presencial, Carta Convite ou Concorrência. Após a empresa ter ganho a disputa é firmado um contrato entre a empresa licitante e a empresa licitada. Neste contrato é firmado todo o procedimento e condições já previamente estipuladas no edital.

Na maioria dos contratos, a emissão da Nota Fiscal é efetuada após a conclusão da obra e o pagamento é realizado 30 dias após o protocolo da mesma Nota Fiscal. Normalmente o pagamento é feito através de depósito bancário na conta do titular do contrato. Nunca o depósito pode ser feito em conta de terceiros.

Alguns órgãos públicos realizam a licitação sem o devido valor em caixa, e ultrapassam os prazos de pagamentos, mesmo constando em contrato. E a empresa Beta e Cia não recebe as devidas correção dos valores.

Caso exista um aumento repentino no valor dos produtos negociados com a empresa pública, no caso dos produtos importados, ou se a administração quiser que seja executada algo a mais no contrato, a administração pública poderá conceder um reajuste de valor, elevando os valores do contrato para fazer um equilíbrio financeiro de acordo com a constituição federal, artigo 37.

O controle das contas a receber na empresa Beta e Cia, independente da carteira, é efetuado através de um registro das vendas tanto do varejo quanto do atacado em livros atas que possuem os dados da venda, como o número do pedido, nome do cliente, valor da venda e as condições de pagamento.

Este controle é efetuado pelos responsáveis de cada setor, sendo que eles verificam diariamente se o cliente honrou ou não com sua dívida. O único relatório que é informatizado de contas a receber é as contas que estão para ser cobradas junto ao banco, desta maneira o departamento financeiro pode tirar relatório de contas a receber em resumo ou analiticamente, podendo ser visualizado o relatório diário, esperando que todos os clientes venham a pagar em dia.

#### 4.2.3 Análise da gestão do contas a pagar

Quando se trata de contas a pagar, a empresa Beta e Cia possui um controle das contas que chegam conciliando se existe uma procedência que justifique o seu pagamento. Todo o processo começa no lançamento da entrada da nota fiscal com os devidos valores e prazos negociados com o gerente de compras, logo após chegam os boletos, que confrontam-se com os lançamentos, que somente nesta etapa podem ser programados no contas a pagar.

Esta descrição é para pagamentos de fornecedores, porém quando se trata de contas que incorrem sempre no mesmo dia de cada mês, a executora das contas a pagar já possui uma ficha que informa o pagamento, em casos como: água, luz, telefone, INSS, FGTS, PIS, COFINS, amortizações de empréstimos, aluguéis e outras mais.

O pagamento de mão de obra terceirizada ocorre toda sexta feira, sendo que o executor da obra recebe sob um valor tabelado e de acordo com a metragem feita. Por isso, quem informa ao financeiro o que deve ser pago de mão de obra semanal é o setor de obras, que verifica quais terceirizados contrataram para as obras daquela semana e quanto de metragem eles fizeram.

A empresa Beta e Cia possui despesas fixas, que são aquelas que não variam em função do aumento ou diminuição das vendas, sendo que delas apenas o 13º salário está provisionado, todas as outras são pagas no mês seguinte que incorreram, ou seja, estas despesas que podem ser vista no Quadro 3 foram pagas no mês de Setembro porém o débito é pertinente ao mês de Agosto.

O 13º Salário só é realmente desembolsado 50% no mês de Novembro e os outros 50% no mês de Dezembro, quando é pago aos funcionários. Sua provisão é feita com base na folha de pagamento do mês dividido pelos 12 meses do ano e mais  $\frac{1}{3}$  desse valor.

<b>Mês de Setembro de 2007</b>	
Água	R\$332,10
Luz	R\$2.534,21
Telefone	R\$2.955,00
Aluguéis	R\$11.632,08
Publicidade	R\$8.402,22
Material de escritório	R\$2.345,64
Seguros	R\$2.555,08
Despesas de viagens	R\$928,77
Honorários	R\$5.994,58
Salários	R\$62.130,50
Férias	R\$6.903,38
Provisão de 1/12 de 13º salário	R\$5.177,54
Vale transporte	R\$1.792,40
INSS – FGTS	R\$10.812,22
Pro labore	R\$5.058,66
Combustível	R\$8.402,22
Manutenção de veículos	R\$1.747,95
Reparos	R\$1.984,40
Despesas Diversas	R\$7.144,98
<b>TOTAL DE DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$148.833,93</b>

Quadro 3 – Despesas fixas no mês de Setembro de 2007.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários.

A compra das mercadorias vendidas deve ser feita pelo prazo máximo dado pelos fornecedores ou dentro da melhor negociação financeira de descontos.

Como a empresa possui um relacionamento diferenciado com cada fornecedor e existem mais de 30 fornecedores diferentes, não existe um estudo com o prazo de pagamento, por isso o Quadro 4 demonstra o percentual de prazo dado à empresa pelos fornecedores.

Esta posição foi elaborada no dia 30 de Setembro de 2007. Sabendo-se que a empresa paga dentro do mês que compra uma média de 40% do valor, pois 20% é pago em 15 dias e 20% em 30 dias. O prazo máximo dado de



prazo pelos fornecedores é de 4 meses. E o prazo médio dos pagamentos gira em torno dos 45 dias. Porém cada produto tem o seu prazo, sendo muito variável. Alguns fornecedores forçam um pagamento apenas dentro do prazo máximo de 15 dias e outros, menos exigentes parcelam em mais vezes e sua política libera em até 8 vezes.

<b>Prazo em dias</b>	<b>Valor à pagar</b>	<b>Percentual aproximado sobre o valor total a pagar</b>
15	R\$ 260.328,29	20%
30	R\$ 262.536,98	20%
45	R\$ 268.736,12	20%
60	R\$ 228.763,90	17%
75	R\$ 160.982,42	12%
90	R\$ 94.117,87	7%
105	R\$ 40.012,31	3%
120	R\$ 15.048,35	1%
<b>Valor total à pagar em 30 de Setembro de 2007</b>	<b>R\$ 1.330.526,24</b>	

Quadro 4 – Análise dos prazos concedidos para pagamento aos fornecedores.  
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários.

#### 4.2.4 Análise da gestão financeira dos estoques

A gestão dos estoques é de responsabilidade do Departamento de Compras. Na empresa Beta e Cia possui três pessoas nesse setor, o gerente de compras, o encarregado nos lançamentos de entradas e saídas dos itens no sistema do estoque e um responsável nas conferências nos depósitos.

É na matriz que são feitas todas as compras, pois os depósitos estão localizados lá, e o controle fica mais fácil de ser feito. Quando as filiais de outra cidade fazem as vendas, os produtos saem dos depósitos, seguindo ao

destino pelo caminhão da empresa que faz a rota Florianópolis – Balneário Camboriú – Joinville, sempre nas terças e quintas feiras da semana. Tentando sempre maximizar sua saída, aumentando o número de itens transportados para diluir os custos.

A empresa Beta e Cia procura antecipar-se ao mercado, garantindo de seus fornecedores exclusividade em vários lançamentos, o que geralmente contribui para a alavancagem das vendas. Hoje não há um sistema formal de avaliação dos fornecedores, embora o histórico do relacionamento seja fundamental na determinação da preferência entre um ou outro.

Possui atualmente um valor significativo em estoques, pois este é um dos seus maiores diferenciais junto a concorrência. Pois como se trata de uma distribuidora, uma revenda do atacado só compra da empresa pois comprar da fábrica demora muito e da Beta e Cia o material, que ela já possui em seus depósitos, chega em no máximo 48 horas.

Além disso, os clientes também tem a vantagem de comprar da organização em estudo porque não existe um pedido mínimo, ou seja, se ele precisar apenas de uma caixa de piso poderá comprar (pagando o frete), diferente que comprar da fábrica que possui pedidos mínimos de venda.

O controle da saída de estoque é efetuado por um sistema de planilhas de controle de estoque, que é constantemente analisada por um funcionário do setor de compras, que verifica as quantidades mínimas em estoque por produto.

Em se tratando de produtos considerados de primeira linha, com maior valor de consumo, o processo de compras é acionado sempre que atingido o estoque mínimo, adotando-se o sistema do ponto de pedido.

O ponto de pedido é alterado dependendo da sazonalidade, como já visto no último trimestre do ano aumentam as vendas em média 10%. Os pisos com bastante demanda o ponto de pedido é de 400 m<sup>2</sup>, pisos com média saída tem seu ponto de pedido em 300m<sup>2</sup>, já os de baixa demanda fica em 200m<sup>2</sup>.

Os acabamentos, como rodapés e cantoneiras, o ponto de pedido para os que giram bastante é de 250 barras, para os acabamentos que tem uma demanda média é de 200 barras e os de baixa venda fica em 150 barras.

Outro método hoje utilizado é o modelo do lote econômico que a empresa já possui uma média calculada como sendo de 2 a 4 pallets por



pedido na linha de pisos, sendo que um pallet possui em média 95 m<sup>2</sup>. Já para a linha de acabamentos o lote econômico fica em 70 a 100 barras por pedido para que assim a empresa minimize seus custos totais.

O tempo médio de entrega é de uma semana, sendo que no primeiro dia é feito pedido de compra, a fábrica fatura no segundo ou no terceiro dia, até a fábrica entregar na transportadora já é quarto ou quinto dia e a transportadora trás até o depósito da Beta e Cia em no máximo 48 horas, não podendo esquecer que é inevitável um final de semana se todo processo ocorrer no prazo limite.

Só que por alguns problemas como falta de material ou de crédito pode demorar um pouco mais, quando se sabe que a fábrica ficará sem determinado material, a empresa reforça o pedido mesmo não estando na hora, garantindo assim a oportunidade de possuir o piso que o cliente procure.

Outro ponto não menos importante, é que o dono da empresa eventualmente, por motivos comerciais, manda comprar além do necessário. Pois ele garante que "muitas vezes o relacionamento com os fornecedores vale mais do que vantagem financeira".

Eventualmente, o ressuprimento pode ocorrer num momento anterior ao ponto de pedido, quando verificadas oportunidades que gerem menor custo ou maior benefício, seja em relação ao preço oferecido, seja na contratação do transporte até o depósito.

Quando necessário, o gerente de compras emite um formulário de pedido, que é transmitido via e-mail ou fax ao fornecedor ou realiza a solicitação pelo telefone. Ao receber o pedido, o fornecedor emite a nota fiscal e realiza a entrega da mercadoria solicitada.

Há pouca estruturação nos processos e nas atividades em geral. A empresa carece de um sistema operacional informatizado, utilizando-se apenas de algumas rotinas no Excel, o que parece ser insuficiente diante da ausência de critérios na identificação das mercadorias.

Por se tratar de uma linha de produtos de acabamentos, a empresa possui um controle diferenciado de seus estoques, além do campo entrada e saída de mercadoria, existe um campo chamado reserva de material. Um cliente compra uma mercadoria, porém sua casa ainda está na fase de construção, o piso ainda não pode ser instalado, e o cliente não carrega

embora do depósito, por isso, o piso deve ser “guardado” para quando o cliente requisitar a instalação. Este tipo de situação deve ser bem administrada, pois sabendo mais ou menos quando o cliente instalará o piso ele pode ser utilizado para outras obras urgentes, porém deve ser reposto no estoque para sua futura utilização.

A empresa dificilmente realiza devolução de mercadorias. Quando ocorre qualquer divergência entre pedido e entrega, ou o fornecedor complementa a quantidade, ou realiza desconto no preço de futuras solicitações. Eventuais defeitos são considerados normais pelo volume das compras realizadas, sendo estas peças reclassificadas pela qualidade e vendidas por menor preço.

#### 4.2.5 Análise das demonstrações financeiras

De acordo com os dados pesquisados, foram elaborados neste tópico as demonstrações financeiras, DRE e Balanço Patrimonial da organização Beta e Cia Ltda tendo como base o mês de Setembro de 2007.

No Quadro 5 pode ser visualizado a Demonstração do resultado do exercício, sendo que a empresa não utiliza e não possui uma DRE para auxiliar na tomada de decisão do planejamento estratégico e financeiro da firma.

Esta DRE é referente apenas ao mês de Setembro, não está acumulando os outros meses do ano. Da receita bruta de vendas do mês de Setembro, R\$725.719,17 são provenientes das vendas do atacado que representaram nesse mês um percentual de 51,81% das vendas.

A margem de contribuição neste mês deu uma média de 25%, ou seja, o valor da receita bruta menos o custo da mercadoria vendida deu uma margem de 25%.

Receita Bruta de venda	R\$1.400.682,98
(-) Custo dos produtos vendidos	(R\$1.046.059,10)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$354.623,88</b>
(-) Despesas de vendas	(R\$89.451,84)
(-) Despesas administrativas	(R\$115.286,50)
(-) Despesas financeiras líquidas	(R\$53.906,31)
(-) Despesas tributárias	(R\$17.228,60)
(-) Outras despesas operacionais	(R\$20.153,76)
(+) Outras receitas operacionais	.....
<b>LUCRO OPERACIONAL (LAJIR)</b>	<b>R\$70.558,91</b>

Quadro 5 - Demonstração do resultado do exercício em 30 de Setembro de 2007.  
 Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários.

A empresa em estudo atualmente não possui um balanço patrimonial gerencial (apenas contábil) de Dezembro de 2006, por isso, foi elaborado um balanço no exercício do mês de Setembro de 2007, conforme Tabela 3, para desta maneira ser provisionado esta demonstração tanto para o fechamento do ano de 2007 quanto para o ano de 2008.

CCL pode ser calculado com base nesse balanço. O ativo circulante é de R\$2.753.526,92 e o passivo circulante é de R\$1.132.057,73. Logo, o valor do Capital Circulante Líquido é de R\$1.612.469,19. Isso quer dizer que a empresa possui um CCL positivo e que parte de seus ativos circulantes estão sendo financiados por passivos de longo prazo.

Tabela 3 - Balanço patrimonial em 30 de Setembro de 2007

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	R\$2.200,70	Fornecedores	R\$1.330.526,24
Aplicações temporárias	-	Instituições financeiras	R\$230.005,00
Contas a receber	R\$1.712.129,64	Impostos a recolher	R\$83.849,13
Previsão devedores duvidosos	(R\$54.830,84)	Outras exigibilidades a curto prazo	R\$197.846,90
Estoques	R\$1.094.027,42	PASSIVO CIRCULANTE	R\$1.842.227,27
Outros ativos circulantes	-	Instituições financeiras	R\$1.132.057,73
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>R\$ 2.753.526,92</b>	Debêntures	-
Realizável a longo prazo	-	Outras exigibilidades a longo prazo	-
Imobilizado (líquido)	R\$180.716,96	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	R\$1.132.057,73
Móveis e utensílios	R\$15.830,40	Capital realizado	R\$200.000,00
Veículos	R\$209.000,00	Reservas	-
Máquinas e equipamentos	R\$15.210,72	Lucros acumulados	-
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	<b>R\$420.758,08</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>R\$200.000,00</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>R\$3.174.285,00</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>R\$3.174.285,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários.

#### 4.2.6 Projeção das demonstrações financeiras

De acordo com os dados levantados para a elaboração tanto da DRE quanto do Balanço da empresa Beta e Cia Ltda na data de 30 de Setembro de 2007, foi projetado um fluxo de caixa da organização para o período de Outubro, Novembro e Dezembro de 2007. (Ver Quadro 6)

Como pode ser visto, a empresa terá saldo suficiente para liquidar suas dívidas nos meses de Outubro e Novembro, porém Novembro sobrarão menos recursos do que em Outubro. Em Dezembro faltará um total de R\$63.887,00 que a organização terá que captar de alguma maneira para saldar as obrigações.

Apenas 80% do valor das vendas de Setembro de 2007 estarão sendo distribuídos no fluxo de Outubro, Novembro e Dezembro, pois 20% desse valor já foram recebidos no mês de Setembro, como vendas à vista.

Com base no faturamento do último trimestre do ano que passou, foi aplicado um percentual de 10% de crescimento. Sendo que o valor atribuído de faturamento total para Outubro de 2007 foi de R\$1.542.066,90, para

Novembro de 2007 foi de R\$1.648.191,60 e Dezembro de 2007 foi de R\$1.560.639,52.

Sabendo-se que do valor faturado no mês 50% são de vendas no atacado que admitem um pagamento à prazo de até 3 vezes, sendo 30 – 60 – 90 dias de prazo. E os outros 50% do faturamento pertencem ao varejo que parcelam aos seus clientes em até 8 vezes, porém a média de recebimento gira em torno de 5 vezes, e nesta projeção será admitida a média de recebimento de 5 vezes. Por isso, o saldo de recebimento que será admitido é a partir de Maio de 2007 pois uma parcela do faturamento estará entrando na projeção do último semestre.

Do valor total recebido à prazo, a organização possui uma estimativa de que 50% do valor é recebido em cheque pré, 10% são cobrança em carteira e 40% são cobrança com boleto bancário.

Para projetar os fornecedores, utilizou-se como base o saldo que está na programação financeira de 30 de Setembro de 2007, e as compras efetuadas dentro dos meses sofrerão reajuste de 10% em função da sazonalidade do período, foi considerado apenas pagamento de 15 dias ao fornecedor quando a compra foi efetuada dentro do mesmo mês

A conta salários e outros não sofreram reajuste pois não dependem do valor que a empresa consegue vender no mês. Somente em Novembro e Dezembro o item salários tem um aumento de 50% no valor em função do 13º salário. Em Dezembro também, existe um acréscimo de R\$5.000,00 que é referente a festa de final de ano que a empresa faz aos seus funcionários, juntamente com um valor estipulado para brindes aos mesmos. Já o item despesas administrativas sofreu uma pequena variação pois nem todos os meses a conta de luz, água, telefone e os outros itens que a compõe dão exatamente o mesmo valor.

Quando elaborado a projeção sob o valor das despesas de vendas não foi aplicado o reajuste de 10% e sim de 8%, existem contas dentro deste item que não crescem na mesma proporção que as vendas.

Já nos itens despesas financeiras e despesas tributárias foram considerados apenas os valores do último mês em análise com o reajuste de 10%.

Quando se pensa em deixar saldo em caixa, a empresa atualmente possui apenas R\$2.200,70, um valor significativamente baixo, por isso, foi aumentado para R\$10.000,00 para que a empresa possua mais saldo em caixa para que possa ter como transacionar, como precaução e caso precise para especulação.

ITENS / PERÍODOS	outubro-07	novembro-07	Dezembro-07	TOTAL
<b>1. INGRESSOS</b>				
Vendas à vista	R\$ 308.413,38	R\$ 329.638,32	R\$ 312.127,90	R\$ 950.179,60
Vendas com cheque pré	R\$ 528.549,06	R\$ 629.726,97	R\$ 623.373,29	R\$ 1.781.649,31
Cobrança em carteira	R\$ 105.709,81	R\$ 125.945,39	R\$ 124.674,66	R\$ 356.329,86
Cobrança com boleto bancário	R\$ 422.839,25	R\$ 503.781,57	R\$ 498.698,63	R\$ 1.425.319,45
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 1.365.511,50</b>	<b>R\$ 1.589.092,25</b>	<b>R\$ 1.558.874,47</b>	<b>R\$ 4.513.478,22</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>				
Fornecedores	R\$ 752.998,27	R\$ 1.187.899,02	R\$ 1.279.192,14	R\$ 3.220.089,43
Salários	R\$ 62.130,50	R\$ 93.195,75	R\$ 93.195,75	R\$ 248.522,00
Despesas administrativas	R\$ 48.273,12	R\$ 47.234,25	R\$ 50.043,20	R\$ 145.550,57
Despesas com vendas	R\$ 95.713,46	R\$ 96.253,32	R\$ 96.928,21	R\$ 288.894,99
Despesas tributárias	R\$ 18.951,46	R\$ 18.951,46	R\$ 18.951,46	R\$ 56.854,38
Despesas financeiras	R\$ 59.296,95	R\$ 59.296,95	R\$ 59.296,95	R\$ 177.890,85
Outros	R\$ 20.153,76	R\$ 20.153,76	R\$ 25.153,76	R\$ 65.461,28
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 1.057.517,52</b>	<b>R\$ 1.522.984,51</b>	<b>R\$ 1.622.761,47</b>	<b>R\$ 4.203.263,50</b>
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	<b>R\$ 307.993,98</b>	<b>R\$ 66.107,74</b>	<b>-R\$ 63.887,00</b>	<b>R\$ 310.214,72</b>
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	<b>R\$ 2.200,70</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/-3 + 4)</b>	<b>R\$ 310.194,68</b>	<b>R\$ 76.107,74</b>	<b>-R\$ 53.887,00</b>	<b>R\$ 320.214,72</b>
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>
<b>7. EMPRÉSTIMO A CAPTAR</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-R\$ 63.887,00</b>	<b>-R\$ 63.887,00</b>
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>	<b>R\$ 300.194,68</b>	<b>R\$ 66.107,74</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 366.302,42</b>
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>10. RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>

Quadro 6 – Fluxo de caixa projetado para a empresa Beta e Cia do último trimestre de 2007.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários.



Sabendo das despesas que incorreram no ano de 2007 até o mês de Setembro, juntamente com o histórico de vendas desse ano também, foi elaborado uma projeção de como ficaria a DRE do ano de 2007 caso as projeções para o último semestre se concretizem.

No Quadro 7 a demonstração do resultado do exercício de 2007 foi projetada anualmente, e o imposto de renda será de 15% uma vez que a empresa em estudo é optante pelo regime de tributação de lucro real.

Receita Bruta de venda	R\$ 16.589.831,71
(-) Custo dos produtos vendidos	(R\$12.110.577,15)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$4.479.254,56</b>
(-) Despesas de vendas	(R\$1.067.450,52)
(-) Despesas administrativas	(R\$595.741,79)
(-) Despesa com pessoal	(R\$807.696,50)
(-) Despesas financeiras líquidas	(R\$635.852,79)
(-) Despesas tributárias	(R\$204.140,01)
(-) Outras despesas operacionais	(R\$245.606,93)
(+) Outras receitas operacionais	.....
<b>LUCRO OPERACIONAL (LAJIR)</b>	<b>R\$922.766,02</b>
(+) Receitas não operacionais	.....
(-) Despesas não operacionais	.....
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA (LAIR)</b>	<b>R\$922.766,02</b>
(-) Provisão para imposto de renda (15%)	(R\$138.414,90)
<b>LUCRO LÍQUIDO (N)</b>	<b>R\$784.351,12</b>

Quadro 7 - Previsão da demonstração do resultado do exercício em 31 de Dezembro de 2007  
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários.

Tendo como base nos números levantados na projeção efetuada para o fechamento da DRE de 2007, com perspectiva de crescimento médio anual de 10%, e com os números captados por meio de uma análise histórica da empresa, chegou-se a seguinte estimativa para o ano de 2008. Lembrando



que, os valores foram divididos por um mesmo fator x para garantir o sigilo das informações.

Como pode ser visualizado no Quadro 8 a empresa Beta e Cia Ltda terá um lucro antes do imposto de renda no valor de R\$996.403,51 e um lucro líquido de R\$846.942,99. A provisão do imposto de renda será de R\$149.460,52 que a empresa normalmente paga em 6 parcelas, a começar em Abril de 2008 terminando apenas no terceiro trimestre de 2008.

Receita Bruta de venda	R\$ 18.248.814,88
(-) Custo dos produtos vendidos	(R\$13.321.634,86)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$4.927.180,02</b>
(-) Despesas de vendas	(R\$1.174.195,57)
(-) Despesas administrativas	(R\$736.085,62)
(-) Despesa com pessoal	(R\$826.335,62)
(-) Despesas financeiras líquidas	(R\$699.438,07)
(-) Despesas tributárias	(R\$224.554,01)
(-) Outras despesas operacionais	(R\$270.167,62)
(+) Outras receitas operacionais	.....
<b>LUCRO OPERACIONAL (LAJIR)</b>	<b>R\$996.403,51</b>
(+) Receitas não operacionais	.....
(-) Despesas não operacionais	.....
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA (LAIR)</b>	<b>R\$996.403,51</b>
(-) Provisão para imposto de renda (15%)	(R\$149.460,52)
<b>LUCRO LÍQUIDO (N)</b>	<b>R\$846.942,99</b>

Quadro 8 - Previsão da demonstração do resultado do exercício em 31 de Dezembro de 2008  
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários.

Após a DRE projetada de 2008, o Quadro 9 mostra o fluxo de caixa projetado para 2008. Sabe-se que para 2008 o valor médio mensal desembolsado para pagamento de fornecedores será de R\$1.110.136,23, porém existe a sazonalidade do último semestre, por isso foram atribuídos aos 9 primeiros meses do ano o valor de R\$1.073.131,69 e nos últimos 3 meses onde as vendas aumentam, o valor para fornecedores será de R\$1.221.149,86.

sendo que estes valores obedecerão a média do prazo de faturamento já mencionado anteriormente. Lembrando-se que existe um valor residual de pagamento de fornecedores do ano de 2007 que estará contido no primeiro trimestre do ano.

Normalmente no mês de Agosto existe um acordo sindical onde há um aumento médio de 5% no salário. Este percentual implicará em um total de R\$3.106,52 a mais sobre o valor mensal da folha.

Lembrando que o imposto de renda será pago em 6 vezes, por isso um aumento significativo no segundo e no terceiro semestre. E como o último semestre as vendas aumentam, conseqüentemente as despesas tributárias também crescerão.

No mês de Dezembro a empresa faz festas de final de ano e dá brindes aos seus colaboradores e clientes, por isso teve um aumento médio de 10% da conta "outros".

A empresa, como pode ser visualizado na projeção do fluxo de caixa tanto para o ano de 2008 quanto para o último trimestre do mês, possui um equilíbrio entre as entradas e as saídas, muito próximo de se igualarem. Por isso, ocorrem frequentemente a falta de liquidez da empresa em honrar seus compromissos. Na projeção de 2008, o superávit de caixa ocorrerá, porém bastante reduzido, em relação ao seu faturamento, podendo ocorrer deficiências caso algum cliente deixe de pagar ou pague em atraso.

ITENS / PERÍODOS	1° Trimestre 08	2° Trimestre 08	3° Trimestre 08	4° Trimestre 08	TOTAL
<b>1. INGRESSOS</b>					
Vendas à vista	R\$ 819.525,76	R\$ 888.728,76	R\$ 896.310,89	R\$ 1.045.197,50	R\$ 3.649.762,91
Vendas com cheque pré	R\$ 1.804.911,00	R\$ 1.698.530,50	R\$ 1.761.811,95	R\$ 1.878.026,50	R\$ 7.143.279,95
Cobrança em carteira	R\$ 360.982,20	R\$ 339.706,10	R\$ 352.362,39	R\$ 375.605,30	R\$ 1.428.655,99
Cobrança com boleto bancário	R\$ 1.443.928,80	R\$ 1.358.824,40	R\$ 1.409.449,56	R\$ 1.502.421,20	R\$ 5.714.623,96
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 4.429.347,76</b>	<b>R\$ 4.285.789,76</b>	<b>R\$ 4.419.934,79</b>	<b>R\$ 4.801.250,50</b>	<b>R\$ 17.936.322,81</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>					
Fornecedores	R\$ 3.465.667,36	R\$ 3.220.170,40	R\$ 3.219.170,40	R\$ 3.469.545,70	R\$ 13.374.553,86
Salários	R\$ 186.391,50	R\$ 186.391,50	R\$ 192.604,54	R\$ 260.948,08	R\$ 826.335,62
Despesas administrativas	R\$ 184.021,40	R\$ 184.021,40	R\$ 184.021,40	R\$ 184.021,40	R\$ 736.085,60
Despesas com vendas	R\$ 283.763,92	R\$ 283.763,93	R\$ 283.763,93	R\$ 322.903,79	R\$ 1.174.195,57
Despesas tributárias	R\$ 54.267,22	R\$ 128.997,48	R\$ 128.997,48	R\$ 61.752,35	R\$ 374.014,53
Despesas financeiras	R\$ 174.859,51	R\$ 174.859,51	R\$ 174.859,52	R\$ 174.859,53	R\$ 699.438,07
Outros	R\$ 65.290,50	R\$ 65.290,50	R\$ 65.290,50	R\$ 74.296,12	R\$ 270.167,62
<b>SOMA</b>	<b>R\$ 4.414.261,41</b>	<b>R\$ 4.243.494,72</b>	<b>R\$ 4.248.707,77</b>	<b>R\$ 4.548.326,97</b>	<b>R\$ 17.454.790,87</b>
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>	<b>R\$ 15.086,35</b>	<b>R\$ 42.295,04</b>	<b>R\$ 171.227,02</b>	<b>R\$ 252.923,53</b>	<b>R\$ 481.531,94</b>
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	<b>R\$ 3.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUM. (+/-3 + 4)</b>	<b>R\$ 18.086,35</b>	<b>R\$ 52.295,04</b>	<b>R\$ 181.227,02</b>	<b>R\$ 262.923,53</b>	<b>R\$ 514.531,94</b>
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJ</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>
<b>7. EMPRÉSTIMO A CAPTAR</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINAN</b>	<b>R\$ 8.086,35</b>	<b>R\$ 42.295,04</b>	<b>R\$ 171.227,02</b>	<b>R\$ 274.577,46</b>	<b>R\$ 504.531,94</b>
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>10. RESGATE DE APLICAÇÕES FINAN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>

Quadro 9 - Fluxo de caixa projetado para a empresa Beta e Cia Ltda no ano de 2008.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados primários

## 5 PROPOSTAS PARA A MELHORA DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

A fim de que a organização em estudo supere suas necessidades de liquidez, este capítulo trará algumas sugestões para a melhoria da gestão do capital de giro, facilitando um planejamento financeiro integrado de todos os itens que compõem o planejamento de curto prazo.

Após analisados os processos de gestão dos valores a receber da empresa Beta e Cia Ltda, algumas ações serão apresentadas a seguir para a sua melhoria.

No que tange a gestão da disponibilidade observou-se que a organização em estudo trabalha atualmente com sete bancos distintos, tendo explicações positivas para a sua existência, porém, as desvantagens neste caso se mostram maiores. A sugestão fica na redução do número de bancos que a empresa opera, negociando um maior limite com os bancos que operarão com a empresa, apresentando-os as vantagens de estar aumentando o seu limite em função de operar muito mais com eles. Assim a empresa conseguirá negociar taxas menores, e em menos quantidades, sendo que o controle financeiro dos lançamentos se tornará mais fácil de administrar.

Na esfera da administração do contas a receber o setor financeiro deve estar em maior sintonia com o setor de obras, assim, as obras do varejo não ficam pendentes de recebimento em função da obra não ter sido efetuada ou deixado alguma pendência a ser resolvida.

Além disso, como os recebimentos do varejo ficam dependentes do vendedor buscar o dinheiro, o que poderia ser feito é ter um cobrador, tipo, um motoboy, que subordinado ao setor de cobrança execute aquilo que o responsável pelo setor combine com o cliente. Caso esta proposta não seja economicamente viável, o certo seria então pagar apenas as comissões das vendas efetivamente pagas pelos clientes. Forçando assim, financeiramente, o vendedor a cobrar o cliente nas datas corretas.

O setor de crédito do atacado possui um melhor desenho no fluxo de itens a serem analisados do que no do varejo, que me pareceu não existir uma seqüência lógica já previamente estabelecida. O ideal seria uma cartilha de passos a serem seguidos de acordo com as situações que surjam ao longo das operações executadas. Uma centralização do setor de crédito, tanto para

varejo quanto para o atacado, também facilitaria o desempenho e a sistemática seria aplicada a todos, minimizando assim custos de pessoal.

A aceitação de cheques de terceiros se mostra uma maneira de recebimento onde a inadimplência é maior, por isso, gera déficits nas operações bancárias aumentando os juros a serem pagos aos bancos. Por mais que nessa forma de pagamento a revenda assuma a responsabilidade perante o mesmo, a maioria dos clientes do atacado são micro empresas, que não possuem muito dinheiro em giro, por isso, se elas tiverem um cliente que tenha sido inadimplente é um peso muito grande para seu giro, tornando difícil a Beta e Cia reaver o valor com rapidez.

A cobrança deve ser mais atuante, para isso, um sistema informatizado dos valores a receber ajudaria e muito nessa atuação, pois diariamente saberia quem está inadimplente com a organização e o valor exato dessa deficiência assim, o gerente financeiro teria como facilmente cobrar o setor pela sua atuação no resgate desses valores.

Na gestão do contas a pagar verificou-se que os lançamentos futuros das dívidas com os fornecedores são de acordo com a chegada dos boletos na empresa, com isso o sistema de contas a pagar não é condizente com a realidade de pagamentos a serem efetuados. Por isso o contas a pagar deve ser programado com base na entrada da mercadoria e não com base na entrada dos boletos, evitando assim que cheguem boletos atrasados ou que se deixe de pagar algum fornecedor por falta de chegada de boleto.

Outra sugestão de melhoria seria no lançamento das despesas que sempre ocorrem como água, luz, telefone, material de escritório entre outros. Por mais que o executor do contas a pagar saiba de sua existência, e tenha programado seu pagamento, não existe uma "cota". Por isso, a empresa, com base na análise histórica de seus pagamentos poderia estipular um percentual sobre os dispêndios para cada item a ser pago.

Tal como a programação do pagamento dos funcionários terceirizados, existindo a programação das obras semanais saberá quanto dos funcionários da empresa estarão ocupados e quanto de excedente de pessoal terceirizado será necessário para a execução do restante das obras. Com base nessa programação, tem como programar pelo menos com mais de uma semana de antecedência os valores a serem pagos aos prestadores de serviço.



Já no que diz respeito a administração financeira dos estoques, como ele já é gerenciado por meio do sistema de ponto de pedido, juntamente com o nível mínimo de estoques, seria interessante a implantação da ferramenta de gestão de estoques ABC, a partir daí a empresa estará conhecendo os itens que representam maior investimento e os que tem maior rotatividade nos estoques, sendo que o valor investido em estoques estaria melhor adaptado a realidade de saída das mercadorias.

Um sistema de cotas mensais para as compras, tanto para as compras de investimento quanto para as de reposição, ajudaria a empresa projetar seus desembolsos com fornecedores. Devendo evitar o acúmulo de contas a pagar em um mesmo dia.

Quanto as compras feitas por motivos "comerciais", deve ser analisado até que ponto, financeiramente analisando, vale a pena uma compra para agradar ao fornecedor. Deveria ser posto no papel quanto dessas compras são efetuadas, quanto elas representam e quanto de benefício elas trazem. Assim, pode se chegar a conclusão que este relacionamento mais "intenso" traga vantagens apenas ao fornecedor e poucas a Beta e Cia Ltda.

Tomando estas simples medidas, acredito que o controle de estoques seria muito mais eficiente, reduzindo a possibilidade de falta de produtos ou excesso em estoque, com menos mão de obra do pessoal de compras. Outro ganho, não menos importante, é o econômico, uma vez que irá otimizar as compras, na medida em que estas serão sendo realizadas na quantidade certa e no tempo certo.

Para existir um controle eficiente e que ajude o administrador financeiro e gerenciar a Beta e Cia com mais informações para sua tomada de decisão, torna-se indispensável a elaboração das demonstrações financeiras, tal como o balanço patrimonial, a DRE e o fluxo de caixa.

Como a não possui atualmente um balanço gerencial, muito menos uma DRE e nem um fluxo de caixa, fica difícil para os gestores terem uma real visão de como estão indo os negócios. Por isso, o recomendado é começar a elaborar o balanço patrimonial em Dezembro de 2007, já que está perto dessa data. Começando assim, um ano com um marco histórico, com uma análise real de como a empresa estará nessa data.

Além disso, a demonstração do resultado do exercício se mostrou muito interessante para o auxílio às projeções elaboradas de fluxo de caixa, além de que a organização tem uma estimativa do lucro ou prejuízo que a empresa teve durante o período analisado. Com base nas projeções da DRE pode ser feitas análises de quanto a margem de contribuição deve aumentar para que a empresa tenha mais lucros, ou cortes de despesas que inicialmente parecem pequenas, porém no montante geral tornam-se de grandes proporções.

Para evitar as surpresas quanto a necessidade de numerário, a elaboração de um fluxo de caixa projetado é muito importante. Porém, após o planejamento e a elaboração do fluxo de caixa, uma importante função do administrador financeiro é fazer o seu acompanhamento, a fim de controle. Ou seja, é muito importante comparar o que foi planejado com o que está sendo realizado, com isso, o gerente financeiro tem a sua disposição um arsenal de informações que o fluxo de caixa pode proporcionar.

Inicialmente o recomendado é projetar o fluxo de caixa mensalmente, transformando assim dados em informações gerenciais para a tomada de decisão. A cada previsão efetuada pela organização a margem de erro tende a diminuir, pois ela começará a compreender melhor as previsões e saberá ajustá-las.

O ideal seria no futuro a empresa fazer seu fluxo de caixa semanalmente pois as entradas e saídas variam muito de semana para semana, podendo se ter uma abrangência maior de suas informações. Outra sugestão é de que ele seja elaborado por filial, sabendo se deve ser feitas políticas de vendas diferenciadas para que supra as necessidades financeiras de cada loja.

E, com base nas projeções efetuadas nesse estudo, pode-se perceber que o equilíbrio entre as entradas e saídas está muito próximo um do outro, por isso, algumas atitudes devem ser tomadas, ficam as sugestões:

- Aumentar a margem de contribuição dos produtos vendidos;
- Diminuir custos e despesas;
- Diminuir despesas financeiras com um empréstimo de juros mais baixo;
- Aumentar o prazo de contas a pagar, diluindo-as mais igualmente entre os prazos;

- Diminuir os prazos de venda aos clientes, fazendo um estudo de quanto de desconto seria possível dar e que seja viável para a empresa e economicamente atraente ao cliente;

Além dessas atitudes, o que foi proposto de melhoria na gestão do capital de giro, em todas as suas partes envolvidas, ajudará a empresa a planejar financeiramente para que minimize a falta de recursos em certos períodos de sua atividade.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se nesse capítulo as conclusões acerca dos objetivos de pesquisa previamente estabelecidos no início desta pesquisa. Sendo feita as análises gerais do objetivo e por fim, são feitas recomendações e sugestões para futuras pesquisas relacionadas ao tema.

O presente estudo teve como objetivo de elaborar um planejamento financeiro de curto prazo na empresa Beta e Cia Ltda. O problema de pesquisa que norteou este estudo foi:

“Qual o planejamento financeiro que será implantado na empresa Beta e Cia Ltda no sentido de minimizar os problemas de liquidez da empresa?”

### 6.1 Conclusões

O objetivo da administração financeira é a maximização da riqueza do proprietário. Neste sentido, a função principal do administrador financeiro está relacionada às decisões de investimentos, financiamentos e estratégias operacionais, capazes de promover a remuneração do capital investido.

Por outro lado, existe a instabilidade do cenário financeiro atual, fazendo com que as informações contidas no plano operacional e financeiro das organizações sejam de grande valia para análise e decisões mais complexas. Dificuldades, aliadas ao volume de capital investido, fazem que o gerenciamento do capital de giro assuma papel relevante para o sucesso das empresas, e a abordagem dinâmica, aliada às estratégias financeiras de gerenciamento do capital de giro, contempla essa necessidade.

A atribuição de pesos nas contas, dando o devido grau de importância a cada conta e, principalmente, apresentando uma visão do todo no volume necessário de capital de giro, é essencial para o sucesso financeiro das empresas.

Dentro desse contexto, está inserida a Beta e Cia, a empresa estudada nesse trabalho, que passa por situações de falta de liquidez e foi analisado

seu processo inteiro da gestão do capital de giro, para descobrir como sanar esses débitos.

No que diz respeito à gestão de disponibilidades, a empresa apresenta grande variedade de soluções para auxiliá-la na falta de recursos, possuindo conta em sete bancos distintos, aumentando seu limite de crédito. Não possui uma ferramenta financeira, tal como o fluxo de caixa, que ajude nos comparativos entre as entradas e saídas.

A política de crédito da empresa já possui uma certa estruturação nos procedimentos visto no setor de análise do atacado, porém precisando melhoras no varejo. Já os procedimentos de cobrança tem uma boa atuação na recuperação dos valores que estão a vencer. Sabendo-se que a cobrança quando não feita na data do vencimento desregulará todo o planejamento financeiro que pensa em ser feito.

Análises feitas na gestão do contas a receber mostraram que apesar da empresa possuir um controle sobre elas, essas podem ser melhoradas, com atitudes simples que ajudarão significativamente seu resultado. Tal como a parceria com o setor de obras e o controle informatizado.

Já quanto a análise financeira dos estoques percebe-se que a empresa possui uma gestão efetiva de seus estoques, tendo como ferramentas que auxiliem o ponto de pedido e o nível mínimo de estoques, podendo melhorar ainda mais com o auxílio da análise ABC e com um sistema de cotas que o financeiro passe ao gerente de compras para que ele execute suas compras de acordo com o estipulado no período.

Porém sabe-se que a aplicação de modelos de pontos de emissão de pedido para cada produto não atende a levar a níveis ótimos de estoques. É preciso existir uma grande cooperação entre o administrador financeiro e o gerente de compras da empresa. A responsabilidade do administrador financeiro consiste em avaliar e reavaliar o investimento agregado da empresa em estoques, garantindo assim que o retorno esperado sobre o investimento em estoques seja aceitável.

A análise dos dados da empresa Beta e Cia Lta permitem concluir que, apesar da apresentação de uma situação financeira sólida, a empresa precisa de uma melhor execução de seus procedimentos no que tange a gestão do capital de giro. Nesse sentido, a elaboração de um planejamento financeiro

integrado, onde todas as partes envolvidas para sua execução estejam atreladas, com a utilização de demonstrações financeiras, será capaz de ajudar a empresa superar seu problema de liquidez.

A análise e projeção do fluxo de caixa indicarão um norte a ser seguido pela organização, podendo ela saber se a empresa pode ou não fazer algumas políticas de incentivos às vendas, ou uma compra de produtos com descontos de seu fornecedor. Sabendo se este tipo de tomada de decisão não irá desfalcar seu caixa, deixando a empresa com um déficit no período projetado.

As comparações dos valores projetados com os efetivamente executados trarão uma noção se a empresa estará fazendo seu propósito traçado em seu planejamento, podendo ser identificado com antecedência se o futuro está próximo da realização.

Verificou-se por meio desse estudo que uma gestão adequada do capital de giro, com um planejamento financeiro bem executado, trará uma maior permanência das empresas no mercado em que atuam. A análise feita na empresa Beta e Cia, mostrou que pode ser superado problemas de liquidez com o auxílio de ferramentas financeiras como o fluxo de caixa, DRE e o Balanço Patrimonial. O esperado é que essas demonstrações sejam implementadas e as medidas de melhoria em cada um dos itens envolvidos na gestão do capital de giro sejam adotadas, para que assim, a empresa consiga reverter seus problemas financeiros e tornar-se uma organização saudável e de confiança para aqueles que acreditaram nela.

## **6.2 Recomendações**

O trabalho desenvolvido dentro do contexto do planejamento financeiro de curto prazo trouxe subsídios ao desenvolvimento de estudos futuros. Vale ressaltar que essas recomendações servem num âmbito geral de atuação da empresa Beta e Cia, melhorando sua capacidade administrativa financeira.

- A primeira recomendação diz respeito ao desenvolvimento de novos estudos na área financeira, uma vez que esta é de grande

valia na atuação de uma empresa no mercado e até mesmo para sua sobrevivência;

- Um estudo detalhado do sistema de custeio dos produtos vendidos, sendo esse um fator importantes para a mensuração de um volume eficiente de capital de giro;
- Efetuar uma análise sobre os itens que possam estar gerando prejuízos para a empresa. Assim, ela pode estar reduzindo seus custos e se tornar uma empresa sólida sem problemas de liquidez;
- Abordar o fortalecimento do elo entre a organização e as universidades, permitindo assim que novos estudos sejam efetuados por estudantes que querem desenvolver e a empresa que precisa saber;
- Buscar parcerias com empresas e profissionais que atuam na mesma área, visando melhorar ainda mais sua abrangência no mercado.

## REFERÊNCIAS

- AGUSTINI, Carlos Alberto di. **Capital de giro: análise das alternativas e fontes de financiamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Banco Central do Brasil. **Motivos de devolução de cheques na centralizadora da compensação de cheques e outros papéis**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?DEVCHEQUE>> Acesso em 20 de out. de 2007.
- BREALEY, Richard A. MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças empresariais**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 1990.
- BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- FERREIRA, Roberto Filho. **Um modelo para programação e acompanhamento do capital circulante das empresas industriais**. 1979. Dissertação de mestrado (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1979.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

JOHNSON, Robert W. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1969.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Sebrae. **Relatório de pesquisa 2004**. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade\\_empresas/pr\\_txmortalidadeempresa.s.asp](http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/pr_txmortalidadeempresa.s.asp) Acesso em 09 de set. de 2007.

SOLOMON, Ezra; PRINGLE, John J. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1981.

TAVARES, Ricardo Ferro. **Crédito e cobrança**. São Paulo: Atlas, 1988.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

ZORTÉA, Fábio Ernani. **Planejamento financeiro sob enfoque da gestão do capital de giro**. Trabalho de conclusão de curso – Departamento de ciências da administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Entrevista feita com o gerente financeiro

1. Quantas pessoas trabalham no departamento financeiro?
2. Com quantos bancos a empresa opera e quais são eles?
3. Porque trabalhar com tantos bancos, quais as vantagens e desvantagens?
4. Como a empresa lida com a falta de recursos?
5. Quais os tipos de operações efetuadas?
6. Porque a empresa passa por falta de liquidez?
7. Quais os motivos que levam a empresa a fazer uma operação financeira bancária semanalmente?
8. Como funciona a política de contas a receber?
9. Como se deve proceder no momento que se efetua uma venda?
10. Como funciona a política de contas a pagar?
11. Como sabem que todos os boletos que chegam tem procedência?

## **APÊNDICE B** – Entrevista com os responsáveis pela análise de crédito e cobrança

1. Qual a política de crédito adotada pelo seu setor?
2. Quais os meios de consulta para análise do crédito?
3. Existe um limite máximo para a concessão de crédito?
4. O que é necessário para fazer cadastro na empresa?
5. Descreva o processo de cobrança do início ao fim.
6. Quais os métodos (cartas, telefonemas...) utilizados para cobrar?
7. Quando a cobrança se torna inadimplente?
8. O que fazer quando torna-se inadimplente?

### APÊNDICE C – Entrevista com diretor comercial

1. Qual o perfil sócio econômico do cliente que compra na Beta e Cia Ltda?
2. Qual a política de vendas da empresa?
3. Os produtos mais vendidos são os que de valor médio?
4. Quais são as formas de pagamento aceitas pela organização? Em até quantas vezes pode ser feito uma compra?
5. Existe desconto para pagamento à vista? De quanto?
6. Existem metas? Como foram estipuladas?
7. A empresa passa por períodos de sazonalidade? Quando? Existe alguma explicação para tal fenômeno?
8. Sob o faturamento da empresa, hoje existe um estudo histórico, qual o percentual de crescimento médio que a empresa vem crescendo anualmente?
9. Qual o diferencial da Beta e Cia Ltda?
10. Para 2008 qual é o percentual a ser aplicado sob as vendas?

## **APÊNDICE D – Entrevista com gerente de compras e estoques**

1. Como é feito o controle de estoque?
2. Como funciona o problema “reserva de estoque”?
3. Existe algum método aplicado para que não falte estoque?
4. Como é feito o calculo do ponto de pedido e a reserva de segurança?
5. Quantos fornecedores a empresa possui?
6. Porque mantém alto nível de estoque?

## APÊNDICE E – Entrevista com sócio administrador

1. Conte um pouco da história de vida da organização.
2. Quem são os clientes? E os concorrentes?
3. Quantos funcionários a empresa possui?
4. Quantos na área financeira?
5. Qual o planejamento financeiro de curto prazo para a empresa Beta e Cia Ltda?
6. *Existe alguma intenção em aumento em imobilizado para 2008?*

## ANEXOS

### ANEXO A – Ficha de controle de caixa

#### CONTROLE DE CAIXA

Loja: \_\_\_\_\_

Entrada (    )

Saída (    )

Valor R\$.....

Historico

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_


Nome: \_\_\_\_\_ Conferido

por: \_\_\_\_\_

**ANEXO B - Ficha cadastral – venda atacado**

EMPRESA: \_\_\_\_\_  
NOME FANTASIA \_\_\_\_\_ FUNDAÇÃO \_\_\_\_\_  
FONE: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_ CELULAR: \_\_\_\_\_  
CGC: \_\_\_\_\_ INSC. ESTADUAL \_\_\_\_\_  
ENDEREÇO \_\_\_\_\_ NUMERO \_\_\_\_\_  
BAIRRO \_\_\_\_\_ CEP \_\_\_\_\_  
CIDADE \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_  
EMAIL: \_\_\_\_\_

**INFORMAÇÕES DOS SÓCIOS**

SOCIO	CPF	% PARTIC.

**REFERÊNCIAS COMERCIAIS**

FORNECEDOR:	FONE: (    )
FORNECEDOR:	FONE: (    )
FORNECEDOR:	FONE: (    )
FORNECEDOR:	FONE: (    )
FORNECEDOR:	FONE: (    )

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 2007

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

**OBS: ANEXAR COPIA DO CONTRATO SOCIAL, ULTIMA ALTERAÇÃO,  
COPIA CARTÃO CGC.**



**ANEXO C - Ficha cadastral pessoa física – venda atacado e varejo**

Nome: \_\_\_\_\_ D.Nasc: \_\_\_\_\_

CPF nº \_\_\_\_\_ - RG nº \_\_\_\_\_

End. Residencial: \_\_\_\_\_ nº \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ - cidade \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ - Fone: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Filiação:

Nome Pai: \_\_\_\_\_

Nome Mãe: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Tempo Empresa \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Renda: \_\_\_\_\_

End: \_\_\_\_\_ nº \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ - Cidade \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ - Fone: \_\_\_\_\_

Informações Comerciais:

Empresa: \_\_\_\_\_ -Fone \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ -Fone \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ -Fone \_\_\_\_\_

Informações Pessoal:

Nome: \_\_\_\_\_ - Fone \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ -Fone \_\_\_\_\_

Informações Bancária:

Banco: \_\_\_\_\_ - Agência: \_\_\_\_\_ - Fone: \_\_\_\_\_

Banco: \_\_\_\_\_ - Agência: \_\_\_\_\_ - Fone: \_\_\_\_\_

Relação de Bens:

Descrição: \_\_\_\_\_ Valor: \_\_\_\_\_

Descrição: \_\_\_\_\_ Valor: \_\_\_\_\_

Descrição: \_\_\_\_\_ Valor: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2007

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA

**Obs: Apresentar Xerox de RG e CPF**